

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

عبدا سويلم العطوي

إشراف

الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2008

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

الإهداء

إلى والدي العزيزين ، أطال ا في عمرهما ، اعترافاً بفضلهما .

إلى زوجتي لتشجيعها وصبرها ووقوفها بجانبي .

إلى أبنائي ... رعاهم ا .

إلى عضدي وسندي إخوتي وأخواتي .

إلى كل من ساعدني وساهم في إتمام هذه الدراسة .

أهدي هذا الجهد المتواضع

عبدا سويلم العطوي

الشكر والتقدير

الحمد الذي أنعم علينا من فيض رحمته، وأسبغ علينـا عظـيم إحـسانه وجزيل عطائه . الحمد له الذي من علي القدرة في إعداد هذه الرسالة، ويـسر لـي السبل في إتمامها . ويسعدني أن أتقدم لمن لهم الشكر والعرفان . أستاذي الفاضـل الأستاذ الدكتور "نضال الحوامدة" الذي بذل جهده ووقته في إرشـادي وتـوجيهي، وأنار الطريق أمامي، وذلل جميع الصعوبات التي اعترضتني أثناء البحث، وكان له الأثر البالغ في إثراء هذه الرسالة، وإخراجها إلى حيز الوجود .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل التقـدير والعنايـة. كمـا وأشكر جامعة مؤتة رئيساً وأساتذة وإداريين، وأخص كذلك قسم الإدارة العامة الذين نهلنا من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال .

وأشكر جميع المسؤولين بمصلحة الجمارك السعودية الذين أجابوا على استبانه الدراسة ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من تعاون معي وساهم في إنجاز هـذه الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود .

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان اعترافاً مني بجميلهم

وجزأهم ا عني خير الجزاء

عبدا سويلم العطوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
	الجمارك في المملكة العربية السعودية........................	
29.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الرؤساء من خـلال أبعـاد فاعلية البرامج التدريبية........................	96
30.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في العلاقة مع الزملاء لدى العاملين فـي مـصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية........................	98
31.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الزملاء من خـلال أبعـاد فاعلية البرامج التدريبية........................	99
32.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في كمية العمل لدى العاملين في مصلحة الجمـارك في المملكة العربية السعودية........................	100
33.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل من خـلال أبعـاد فاعليـة البرامج التدريبية........................	102
34.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في جودة العمل لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية........................	103
35.	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل من خلال أبعـاد فاعليـة البرامج التدريبية........................	104

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

عبدا سويلم العطوي

جامعة مؤتة 2008

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهـداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام العينة العـشوائية البسيطة كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وبلغت العينـة(516)مفـردة. واسـتخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.15) لتحليل بيانـات الاسـتبانه، وقـد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن فاعلية البرامج التدريبية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسـة ذات مـستوى مرتفع.
2. أن مستوى الأداء الوظيفي وفقاً لتصورات أفراد عينـة الدراسـة ذات مـستوى مرتفع.
3. وجود أثر لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي ، وأن أبعاد فاعليـة البرامج التدريبية تفسر(62.3%) من التباين في (الأداء الوظيفي).

وتوصي الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب وذلك بتوفير قاعات خاصة بالتدريب مزودة بكافة وسائط التدريب ، وتحسين البنية الأساسية للتدريب بالاستفادة من معهد الإدارة العامة واختيار المدربين ممن لهم ممارسات في وظائف التعليم العام بالإضافة لوظيفتهم الأكاديمية وممارستهم لطرق مبتكرة في التدريب تشجع المتدربين على التفاعل مع بيئة التدريب.

Abstract

The Impact of Effectiveness of Training Programs on Job Performance among Workers in the Customs Department in Saudi Arabia

Abdullah S. Al-Atwi

Mu'tah University, 2008

The study aimed to identify the impact of the effectiveness of training programs on job performance of workers in the Customs Department in Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study a questionnaire was developed in order to collect data. The sample of this study was chosen randomly, and consists of (516) respondents. A Statistical Package for Social Sciences (SPSS.15) were used for analysis the data. The study found a set of conclusions including:

1. The effectiveness of training programs according to the perceptions of participants was high level.
2. The level of job performance, according to the participants perceptions was high level.
3. There is an impact of the dimensions of the effectiveness of training programs in job performance, and the dimensions of the effectiveness of training programs explain (62.3%) of the variation in (job performance).

The study recommends the need to improve the training environment by providing special training rooms equipped with all the media training, and improving infrastructure for training to benefit from the Institute of Public Administration and the selection of trainers who have practices in the functions of public education in addition to the academic profession and practice innovative ways of training encouraged trainees to interact with the training environment.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يعد التدريب من الموضوعات الأساسية في الإدارة العامة، حيث أنه يـرتبط بالكفاية الإنتاجية للمنظمة، ويهدف إلى تزويد المتـدربين بالمعلومـات والمهـارات والأساليب المختلفة المتجددة، بما يتناسب وطبيعـة أعمـالهم وتطـوير مهـاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفـع مـستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

كما يعد العنصر البشري هو الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر ويتأثر بها على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية، ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المنظمة؛ لتحقيق أهداف العاملين فيها لغايات تحقيق التعاون، والتوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية، من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية الفعالة (الشملاني، 2003).

ويعتمد التدريب الإداري الفعال على فعالية نظام تقييم الأداء واستثمار نتائج التصميم في تحديد الدور المناسب للتدريب، حيث يتكامل مع التخطيط للحركة الوظيفية لتساعد الوظيفة الإدارية من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوجيهه وملائمته لمتطلبات العمل، ذلك أن التدريب ليس نشاطاً روتينياً بل هو نشاط حيوي ومتجدد، حث أنه يمثل أحد العوامل الرئيسية في إحداث التغيير والتطوير، إذ هو يمس كينونة المنظمة من خلال مراجعة سياساتها وأنظمتها، كما يتعامل مع بنائها التنظيمي، وإجراءاتها الإدارية والتقنيات المطلوبة لتيسير وتبسيط هذه الإجراءات.

وتواجه المنظمات في العصر الحديث ضغوطاً وتحديات تتمثل أبرزها في: قلة الموارد المتاحة، وتعدد الأهداف، وانخفاض مستويات الإنتاجية، وتزايد الحاجات المجتمعية، وتدني مستوى الرضا لدى المستفيدين والعاملين وغير ذلك؛ لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى تحسين الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيرات ديناميكية في

نواحي المنظمة جميعها لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة، بالتركيز على فعالية البرامج التدريبية لتصبح قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات (حسين، 2003).

ويرى (الخولانى، 2006) أن المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والبرامج التدريبية الحديثة، وذلك لأن إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي لم يعد أمراً ممكناً في ضوء تحديات البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى كفاءات إدارية مدربة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، لرفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاحاً متميزاً يساعدها على تحقيق التقدم والانجاز الذي تسعى إلى تحقيقه.

وانطلاقاً من المفاهيم الجديدة للإدارة سعت الدول النامية إلى الاهتمام بالتنميـة الإدارية وإدخال النظم المتطورة في هذا المجال لترفع مـستوى أداء المؤسـسات. فأصبحت برامج التدريب والتأهيل الإداري تتصدر قائمة الأولويات في برامج التنمية الإدارية، آخذة بأساليب العلم الحديث والخبرة المعرفية والانفتـاح الـواعي علـى تجارب الأمم المتحضرة، ولم يكن من السهل الإبقاء على النظم الإدارية السابقة في ضوء التفجر المعرفي والثورة التكنولوجية والسياسات الدولية في عالم دائم التغيـر، فتطوير برامج التنمية الإدارية لم يعد ترفاً بل أضحى ضرورة بالغة نحـو مواكبـة ركب الحضارة الإنسانية (حسنين، 2005).

ومن خلال هذا الفهم أخذت مصلحة الجمارك على عاتقها تدريب موظفيها وتنمية معلوماتهم، وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتنويعها، وتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم، لتحسين أداء العاملين في هذا القطاع، وتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن التطورات الحديثة في مختلف المجالات فرضت على المنظمات المعاصرة الاستجابة والتكيف والتغير مع تلك التطورات؛ وذلك لضمان استمراريتها وتفاعلها مع المجتمع والبيئة، وكل ما يحيطها من عوامل مؤثرة، غير أن كثيراً من المنظمات

لم تستوعب التغير باتجاه التركيز على التدريب الإداري وفاعليته حتى تتمكن من تأدية مهامها ووظائفها وعملياتها بكفاءة وفاعلية، فبقيت تراوح في ذاتها بعيداً عن التقدم والنجاح.

ولقد أدى الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في نجاح المنظمات، واعتبارها من أسس العملية الإدارية إلى قيام الباحثين والأكاديميين ومدراء المنظمات بدراسة وتحليل العوامل المؤثرة على أداء العاملين، إذ أن اختيار العاملين ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لضمان الإنجاز بالشكل المطلوب، إذ يحتاج الأمر إلى عامل آخر يقع على عاتق هذه المنظمات توفيره، ألا وهو الاهتمام بالأفراد، وإيجاد رؤى وسياسات تهتم بالتدريب الإداري، والتي تفتقر إليه مؤسساتنا لتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

وبما أن فاعلية البرامج التدريبية هي أحد العوامل المؤثرة على أداء العاملين؛ لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الإجابة على التساؤل التالي: "ما هو أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية؟".

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الـوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، وينبثق من هـذا الهـدف الأهـداف الفرعية التالية:

1- تطوير إطار نظري يتناول مفهوم التدريب وعرض نظري لمعظم الأنشطة المتعلقة به.
2- التعرف على درجة فاعلية البرنامج للمتدربين في مصلحة الجمارك السعودية من وجهة نظر المبحوثين.
3- التعرف على مستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك السعودية.
4- تحليل أثر متغير الدراسة المستقل (فاعلية البرامج التدريبية) وكلّ بعد من أبعاده (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد

البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج)، في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وكلّ بعد من أبعاده (إنجاز المهام، الانضباط، جودة العمل، كمية العمل، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء).

5- الخروج بتوصيات بناء على نتائج الدراسة قد تسهم في رفع سوية البرامج التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين في مصلحة الجمارك السعودية.

4.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

1. كونها تتطرق لدراسة أحد المفاهيم التنظيمية وهو فاعلية البرامج التدريبية لدى العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، والذي يعد من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، باعتباره مصدر هام من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تَبَنّي إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تسعى إلى تنمية قدراتهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقديم خدمات جمركية ذات جودة عالية.
2. كونها تربط فاعلية البرامج التدريبية بالأداء الوظيفي والتي تؤدي إلى تعزيز الأهداف الإستراتيجية لمصلحة الجمارك السعودية في شكل ونوعية الخدمات التي تقدمها.
3. تعزيز ميدان الدراسات والبحوث بدراسة قد تكون مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك السعودية، وبمثابة نقطة انطلاق لدراسات أخرى.

5.1 أسئلة الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. السؤال الأول: ما تصورات المبحوثين لفاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية؟.

2. السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في مصلحة الجمارك السعودية؟.
3. السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (فاعلية البرامج التدريبية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)؟.

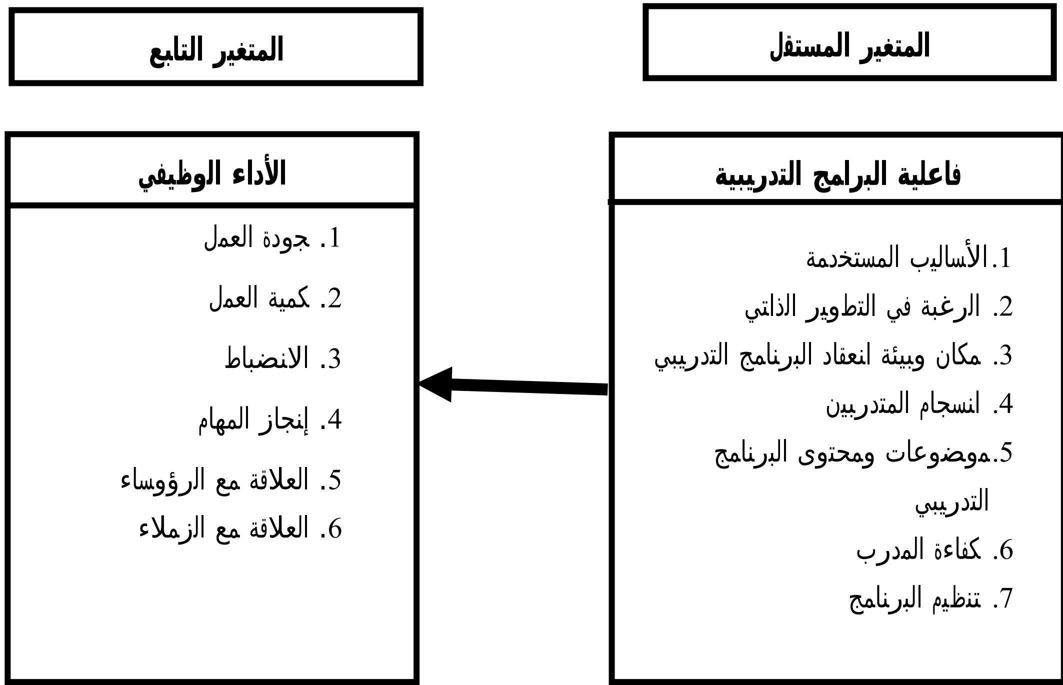
6.1 فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبة فـي التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انـسجام المتـدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الأداء الوظيفي وأبعاده (الانضباط، انجاز المهـام، علاقـة الموظـف مـع الرؤساء، علاقة الموظف مع الزملاء، كمية العمل، جودة العمل).
2. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد المتغير التابع.
3. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبـة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الانضباط كبعد من أبعاد المتغير التابع.
4. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ 0.05) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبـة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين،

موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في جودة العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع.

5. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في كمية العمل كبعد من أبعاد المتغير التابع.
6. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد المتغير التابع.
7. الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) لفاعلية البرامج التدريبية بأبعادها(الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد المتغير التابع.

7.1 نموذج الدراسة:



الشكل (1)

نموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو فاعلية البرامج التدريبيـة وأبعـاده (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئـة انعقـاد البرنـامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتـوى البرنـامج التـدريبي، كفـاءة المدرب، تنظيم البرنامج)، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي فـي (الانـضباط، إنجاز المهام، كمية العمل، جودة العمل، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء).

8.1 التعريفات الإجرائية:

أ. فاعلية البرامج التدريبية: مدى قدرة البرامج التدريبية في إكساب المتدربين مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات تم التخطيط لها مسبقاً.(المحاسنة، 2004)

1. التطوير الذاتي: تشجع العاملين على الاشتراك في البرامج التدريبية، لتطوير أنفسهم واكتساب خبرات جديدة تسهم في رفع مستوى أداءهم ومستوى أداء المؤسسة أو (المنظمة) التي ينتمون إليها(هيجان، 1998).

2. مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي: وتشير إلى وجود قاعات التدريب واحتوائها على كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل(سعة القاعة، والإنارة الجيدة، والتهوية، والمقاعد المناسبة)(الشهري، 2006)

3. تنظيم البرنامج: وتشير إلى ضرورة الإعداد للبرنامج التدريبي بشكل جيد، مع مراعاة وقت انعقاد البرنامج التدريبي، وكافية عدد الساعات المخصصة لتغطية موضوعات البرنامج التدريبي، وأن يحقق البرنامج التدريبي الأهداف التي عقد من أجلها (المحاسنة، 2004).

4. موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي: وهو المادة العلمية التي تحدد طبيعة المعرفة وتطورها من وقت لأخر، وترجمة ذلك كله إلى ممارسات عملية تطبق من خلال المحتويات عملياً(آل فنة، 2002).

5. **كفاءة المدرب:** وتشير إلى قدرة المدربين على التخطيط للبرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، وأن يتمتعون بالخبرة والمعرفة والمهارة الكافية لتخطيط البرامج التدريبية (العطوي، 2007).

6. انسجام المتدربين: وتشير إلى عملية اختيار المتدربين بعناية ودقة وأن يتم تحديد مستوى الخبرة السابقة التي يتمتع بها هؤلاء المتدربين قبل تلقيهم معلومات جديدة وإلى أهمية الفروقات الفردية بين الأفراد المتدربين، من حيث سرعة التعلم عند بعض المتدربين، وتقبلهم لأنواع معينة من التدريب.(الشهري، 2006).

7. **الأساليب المستخدمة**: وهي الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية مـن المدرب إلى المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهـارات والخبـرات الجديـدة والدافعية. (الهيتي،2000)

ب. الأداء الوظيفي: ويشير إلى الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شـأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيـه فـي فتـرة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهـوض بأعبـاء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله فـي الحاضـر والمـستقبل.(العـديلي، 1995)

1. **الانضباط:** السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعـاملين والتـزامهم بالقواعـد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمـة التي يعملون فيها.
2. **إنجاز المهام:** المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
3. **العلاقة مع الرؤساء:** وهي العلاقة بين القائد والأفراد في محـيط العمـل تسمح بإعطاء استقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات.
4. **العلاقة مع الرؤساء:** وهي العلاقة بين الموظفين أنفسهم في محيط العمـل وتتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل.
5. **جودة العمل:** تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خـلال اسـتغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود
6. **كمية العمل:** وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجباتهم ومـسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم إلى أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

ستتم دراسة الإطار النظري من خلال دراسة التدريب من حيث: مفهومه، وأهميته، وأهدافه، ومراحل العملية التعليمية، وأنواع التدريب، وفاعلية البرامج التدريبية، كما سيتم دراسة الأداء الوظيفي، وذلك من خلال دراسة: مفهومه، أهميته، تقييم الأداء، أبعاد الأداء الوظيفي، وسيتم ختام الإطار النظري ببيان علاقة التدريب بالأداء.

1.1.2 التدريب:

تعد العملية التدريبية أحد أهم الأسس في رفع كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال التأكيد المستمر على أن العنصر البشري هو المورد الحقيقي والهام في المنظمة، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، وإتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتنمي معارفهم ومهاراتهم.

مفهوم التدريب:

يعد التدريب أفضل أنوع الاستثمار، فهو يمثل الاستثمار الحقيقي لأي منظمة سواء أكانت حكومية أم خاصة؛ لأنه يستثمر في العنصر البشري، وهو المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر، لذا فإنه يعد مطلباً مستمراً لكافة العاملين، وذلك إما لتعديل سلوك أو إكساب مهارات ومعارف جديدة أو تدعيم مهارات ومعارف وقدرات حالية؛ مما يؤدي إلى المساعدة على زيادة فرص الابتكار والاختراع وتحسين أساليب العمل، ولا شك أن ذلك يستلزم تخطيط التدريب بما يتناسب مع العوائد المطلوبة واسترداد تكلفته مع التقييم المستمر لنتائج التدريب على مستوى الفرد والجماعة وأثرها على تحسين العمليات المختلفة.

ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ومسؤول التدريب، لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، وإتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة في المنظمة وتنمي معارفهم ومهاراتهم، فالتدريب هو: "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم" (برهم وآخرون، 2007: 205).

ويعرفه (Birdthistle, 2006: 561) على أنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجموعة تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية فيه لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية".

وعرف ماركل وآخرون (Marcel, et.al, 2006: 196) التدريب على أنه "عملية منظمة تهدف إلى تغيير سلوك الأفراد من أجل تنمية وتحسين أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبل".

ويُعرف (الشعشعي، 2005: 14) التدريب على أنه عبارة عن: "عملية هادفة تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد، وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة، من أجل تحسين أدائهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم حالياً ومستقبلاً".

والتدريب هو "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة" (Yunxia, 2004: 4).

وعرف (ياغي، 2003: 17) التدريب بأنه "عملية تعلّم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل، من خلال إحداث تغيير في سلوك ومهارات الأفراد، من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة، على مستوى الفرد والمنظمة".

فيما عرفه (الطعاني، 2002: 24) بأنه "عبارة عن جهود منظمة ومخططة تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك المتدربين من خلال إكسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة من أجل رفع كفاءة أدائهم".

ويُعرف (مرعي، 2001: 11) التدريب بأنه "نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة".

في حين عرفه جومز وآخرون (Gomez, , et.al, 2001: 33) بأنه: "الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من استغلال إمكانياته وطاقاته الكامنة، وهو نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرق وآراء وسلوك واتجاهات الفرد والجماعات بما يجعلهم أكفاء لمزاولة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية تكون العامل الأساسي في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها".

وعرفه (عساف ويعقوب، 2000: 27) بأنه: "تزويد الأفراد بمهارات معينة تساعدهم على تصحيح النواقص في أدائهم".

كما يعرف التدريب على أنه "نشاط يتم التخطيط له ويهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات بما يجعل المتدربين لائقين للقيام بأعمالهم ومسؤولياتهم بكفاءة وقدرة إنتاجية عالية" (الشعلان وإسماعيل، 2000: 18).

وعرف سكوت (Scott, 2001: 63) التدريب أيضاً على أنه "تحسين قدرات الأفراد وتغيير سلوكهم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف سلفاً".

كما عرف شالرز وآخرون(Charles, et.al, 2002: 234) التدريب بأنه تغيير سلوك الأفراد لجعلهم يعملون بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وذلك بإكسابهم طرق وأساليب أفضل للقيام بأعمالهم الإدارية.

ويعرف برين وآخرون(Brian, et.al, 2001: 63) التدريب بأنه "عملية منظمة تركز على الفرد وتسعى لإحداث تغيير سلوكي وذهني وفني، من أجل مقابلة الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، التي يتطلبها الفرد والمنظمة والمجتمع".

ويعرف التدريب على أنه: "الوسيلة العملية والعلمية التي تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية

من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى" (النجار وراغب، 1992: 354).

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص النواحي التالية عن التدريب:

1. أن التدريب نشاط مخطط.
2. أن التدريب نشاط مستمر.
3. أن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير وتنمية النواحي التالية لدى الفرد:
   أ- المهارات والقدرات.
   ب- المعارف والمعلومات.
   ج- الاتجاهات والسلوك.

وعليه تُعرف الدراسة التدريب على أنه: نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وتوسيع معارفهم ومهاراتهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة في آن واحد.

أهمية التدريب:

من أهم الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتبني التدريب الإداري كمنهجية إجرائية في أعمالها ما يلي (مرعي، 2001):

1. الحاجة إلى استغلال الموارد المتاحة على أكمل وجه وخاصة البشرية منها.
2. الحاجة الماسة للسرعة في اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد العاملين.
3. زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وتحفيزهم ودفعهم نحو الإنجاز.
4. تخفيض النفقات التشغيلية بالتقليل من الوظائف غير الضرورية.
5. زيادة إحساس الأفراد بالمسؤولية نحو العمل.

ويمكن حصر أهمية التدريب في الآتي:

1. **تنمية المعرفة والمعلومات:** ويقصد بها تنمية مدارك المتدرب، وذلك بتزويده بكافة المعلومات التي يجب الإلمام بها لممارسة العمل، وما يتبع ذلك من الإلمام بنظم العمل المختلفة للمنظمة الإدارية.

2. **تنمية السلوك والاتجاهات:** ويقصد بها مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء معينة، ويعمل التدريب من جانبه على تحسين هـذه الاتجاهات، حتى تمكن صاحبها من اتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائه فـي العمل الذي يظهر في حماسه وإخلاصه وتفانيه في إنجاز ما يقـدر عليـه، واضعًا كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه (الغامدي، 2002).
3. **تنمية المهارات والقدرات:** ويقصد بها تنمية قـدرات واسـتعدادات القائـد الإداري لأداء العمل الموكول إليه بكفاءة عالية (Scott, 2001).

وقد صنف (عساف، 2000) أهمية التدريب إلى ثلاث مجموعـات مرتبـة حسب أهميتها، وهي:

1- **أهمية تقليدية:** وهي تساعد التنظيم في الاستمرار في نـشاطه بالأسـاليب المعتادة وفي حدود العمل فقط، دون الدخول في مجالات تطوير.
2- **أهمية حل المشكلات:** وأهميتها هي الكشف عن المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ومعرفة أسبابها، ثم وضع البرنامج التدريبي لإيجاد الحلول المناسبة لها.
3- **أهمية ابتكاريه (إبداعية):** لتحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مـستوى الأداء في التنظيم، نحو مجالات لم يسبق التوصل لها، وطرح تطلعات جديدة نحو مواقف تؤدي إلى حالة من الحركة الإيجابية.

أهداف التدريب:

ويمكن القول بأن أهمية التدريب تتعلق بتحقيق رسالته التي يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

1. ضمان أداء العمل بفاعلية والوصول إلى مستوى المعـايير التـي حـددتها المنظمة، فالتحدي الكبير الذي يجب على برامج التدريب اجتيازه هو تحقيق النتائج المرجوة بأسرع الطرق وأقلها تكلفة، وذلك من خلال تنمية مهـارات العاملين، وقد صنفها البعض إلى ثلاثة أنواع من المهارات هـي: (المهـارة الفكرية، والمهارة الإنسانية، والمهارة التخصصية) (Robinson, 1989).

2. ترغيب الموظفين في أعمالهم وحثّهم من خلال هذا الترغيب على زيادة الإنتاج وتوفير الدافع الذاتي لزيادة الكفاءة ورفع مستوى الإنتاجية وتوعية العاملين بأهداف المنظمة وأهمية عملها ومدى مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف (الشقاوي، 1991).
3. رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة نتيجة إلمامهم بظروف العمل ومتطلبات التشغيل واشتراكهم في تحمل المسؤولية واهتمامهم بأدائها (هلال، 2002).
4. تطوير نظم العمل وأساليبه، وزيادة مهارات وقدرات الموظف ورفع كفاءته الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل، ولا شك أن التنظيم والأساليب الإدارية الحديثة تلعب دوراً هاماً في تقليل تكلفة العمل المادية والبشرية، وتسهم في اختصار الوقت المطلوب لتنفيذ واجبات العمل وتوفير القوى العاملة اللازمة لأعمالها إذا كانت تلاءم البيئة الإدارية المحلية التي تخدمها (الطراونة، 2002).
5. يؤدي التدريب الفعال إلى استقرار المنظمة وزيادة قدرتها على استيعاب التغيرات التي يمكن أن تحدث نتيجة لأي تغيير في ظروف عملها، فالأفراد المدربون بمثابة دعامة متينة للمنظمة يساعدون في استقرارها ومرونتها ويزيدون من قدرتها على التكييف مع المتغيرات الجديدة (العواملة، 1993).
6. قد يكون التدريب الفعال وسيلة لاكتشاف مواهب لدى العاملين لم تكن معروفة قبله، فالتدريب وسيلة من الوسائل الإيجابية التي تعطي الفرد التعبير عن نفسه، والكشف عما يملكه من مواهب وقدرات، في جو مفتوح بعيد عن الروتين والإجراءات الرسمية، وذلك من خلال الاشتراك في الحوار والمناقشة وتحليل ما يطرح من مشكلات عميقة وفنية، ومن ثم فإن التدريب قد يهيئ للمنظمة فرصة فريدة لاكتشاف الطاقة الخلاقة (الشملاني، 2003).
7. يعد التدريب وسيلة مهمة في تطبيق مبدأ الاتصالات بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة الالتحام والترابط بين العاملين وإشاعة روح المودة فيما بينهم، ومن ثم

فإن احتواء التدريب الفعال على نموذج ناجح للاتصالات تـضمن للمنظمـة اكتشاف المشكلات العملية ويساعدها في بناء في بنـاء علاقـات إنـسانية إيجابية، خاصة وأن التدريب ذاته وسيلة من وسائل الاتصالات أثناء تجمـع الأفراد في مكان واحد (Al- Adham, 2006).

ويهدف التدريب في مصلحة الجمارك إلى تـدريب العـاملين علـى العمـل الجمركي، وتزويدهم بمختلف فئاتهم الوظيفية بالمعلومات والمهارات اللازمة لتقـديم خدمات جمركية ذات جودة عالية.

وتزداد أهمية التدريب في مصلحة الجمارك لأسباب عديدة أهمهـا (الـدخيل، 2003): الاتساع الدائم في الخدمات الجمركية، والتغيير الدائم في ظروف العمـل، وكثرة المشكلات، حيث يتصف العمل الجمركي بالحيوية والحساسية العاليـة؛ وقـد ترتفع نسبة المشاكل التي تصادف العاملين في هذا القطاع بمختلف فئـاتهم ونـوع أعمالهم، وتلافي هذه المشاكل يكمن في التدريب المستمر الذي يتم من خلاله تدريب العاملين على كل ما هو جديد في العمل الجمركي.

مراحل العملية التدريبية:

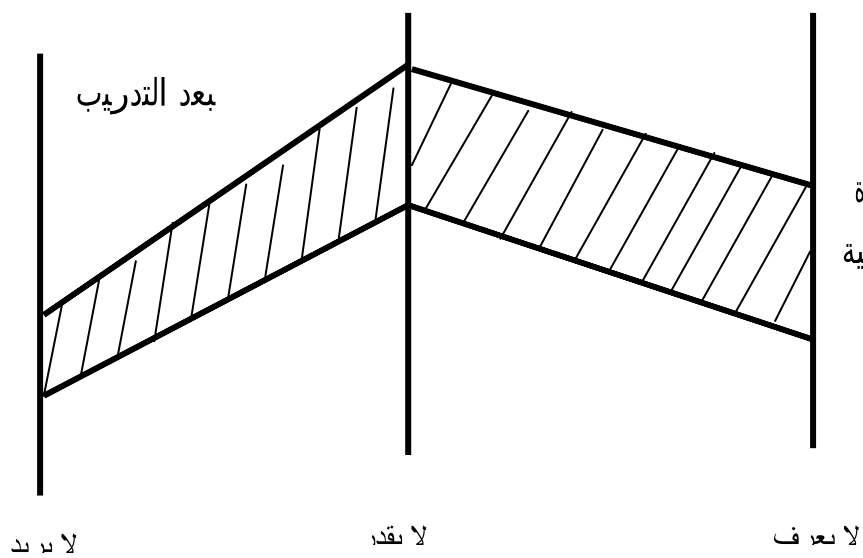
عند التخطيط للعملية التدريبية لا بد من مراعاة التسلسل في عملية التخطـيط، حيث تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: Training Trends

تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مـستوى الأداء المطلـوب بلوغـه ومستوى الأداء الفعلي من قِبل الأفراد العاملين؛ أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل، ويظهر الاحتياج التدريبي نتيجة تغيرات تطرأ على الفرد من جهـة، كالانتقال والترقية، وتقويم الأداء وإصابات العمل والتعيين الجديـد وتطـرأ علـى المنظمة من جهة أخرى من حيث تغيير السياسات والأهداف أو اقتنـاء تكنولوجيـا حديثة أو إحداث خدمات ومنتجات جديدة، ولذلك فإن تحليل الاحتياجات التدريبيـة ينبغي أن يتم وفقاً لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمـة المعنيـة. وتعد هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد

أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته، وأساليب التدريب بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين، وأساليب تقويم البرامج التدريبية. ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تحليل شامل لكل من المنظمة والفرد والأعمال، حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، ويتم التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال التحليل الموضوعي للأداء المؤسسي والمنظمي، ومن خلال التعرف على الاتجاهات المستقبلية المحددة والموضوعة عبر الخطط الإستراتيجية للمنظمة الإدارية، وبلورة أهدافها التنظيمية وأسس التنظيم ومقوماته، وتقييم أداء القوى والموارد البشرية وتحليل أبعاد المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ومؤشرات الكفاءة في العمل والأداء (المبيضين، 2001).

وتبين الحاجة التدريبية وجود ثغرة بين الوضع الحالي أو المستقبلي وبين الوضع المرغوب فيه في أداء المنظمة، أو الوظيفة أو الفرد في المعارف والمهارات والاتجاهات ويوضح الشكل التالي ذلك.



الشكل (2)

نموذج يبين مفهوم تقدير الاحتياجات التدريبية والفجوة التدريبية (دره، والصباغ، 1986)

2- تصميم البرامج التدريبية:

إن عملية تصميم البرنامج التدريبية هي عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقاً. وعند تصميم البرنامج التـدريبي يجـب اعتمـاد منهجية علمية تقوم على الخطوات التالية (الفارس، 1996):

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب- اختيار المدربين.

ج- تحديد المواد التدريبية وتجهيزها.

د- تحديد أساليب التدريب.

ه- تحديد الوسائل والمستلزمات التدريبية.

و- تحديد الزمان والمكان.

ز- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.

ح- اختيار المتدربين.

ط- تقدير موازنة التدريب.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

ويمثل التطبيق العملي لما تم سابقاً، حيث تتحدد عملية التنفيـذ فـي ضـوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه، والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المتـدرب. وتتأثر عملية التنفيذ بمجموعة عوامل منها (نور ا ، 1992):

1. التوقيت: وهو موعد بدء البرنـامج التـدريبي وانتهائـه، وتوزيـع الـزمن المخصص على المواد التدريبية.
2. المكان والمستلزمات الأخرى للتدريب.
3. الإشراف من قِبل مختصين علميين ومن قِبل جهاز إداري قادر على تنظـيم التدريب وتزويد كادره بمستلزماته الضرورية.
4. قيام المدرب بدوره بوصفه عاملاً رئيسياً في نجاح عملية التنفيذ.

وبذلك نرى أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي لما تم التحضير له، ويتوقف نجاح البرنامج التدريبي على التنفيذ السليم والعلمي لخطوات العمل التدريبي، من خلال نقل معلومات المواد التدريبية إلى المتدرب وصولاً إلى تحقيق غاية البرنامج التدريبي، وهو سد تلك الفجوة في معلومات المتدربين.

4- تقويم العملية التدريبية:

تعرف عملية التقويم بأنها "تلك الإجراءات التي تقيس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، وكفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في تغييرهم، كما تقيس كذلك كفاءة المدربين" (الشاويش، 1996: 251) وبذلك فإن عملية التقويم تهدف إلى:

1. معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها في البرنامج التدريبي.
2. تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
3. قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب تدريبية.
4. تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
5. تحسين برامج التدريب وتطويرها.

5- أساليب التدريب:

يعد الاختيار العلمي السليم للأساليب التدريبية المناسبة أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية فعالية البرنامج التدريبي، فقد تعددت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر وشهدت تعدداً ملحوظاً وتنوعاً واضحاً؛ مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، بعد أن ظل أسلوب المحاضرة هو الأسلوب الشائع لمدة طويلة، وتتعدد أساليب التدريب حسب الهدف من الدورة التدريبية، ومستوى المتدربين وحجم التسهيلات التدريبية المتوفرة، ولا يمكن استخدام كافة الأساليب التدريبية كبديلة عن بعضها بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها في جميع الظروف (الغامدي، 2002).

وعلى الرغم من تعدد أساليب التدريب، إلا أنها ليست بديلة لبعضها البعض، بل لكل منها مجال واستخدام خاص بها، يمكن أن يحقق فيه أفضل النتائج، ويمكـن استخدام أكثر من أسلوب، على أن يتم الاختيار على أساس نوع التـدريب ونـوع المتدربين والهدف من التدريب، والأسلوب التدريبي هو الطريقة التي تستخدم لنقـل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، بهدف تزويدهم بالمهـارات والخبـرات الجديدة والدافعية، ومن هذه الأساليب ما يختص بالتدريب الفردي، ومنها بالتـدريب الجماعي (العطوي، 2007).

ويمكن القول بأن الأساليب المـستخدمة فـي التـدريب تختلـف بـاختلاف المتطلبات الوظيفية لموظفي مصلحة الجمارك، كما أن المواد التدريبية المختلفة حتى في البرنامج الواحد لا تقدم بأسلوب تدريبي واحد، وأن التنوع فـي اسـتخدام عـدة أساليب في البرنامج التدريبي الواحد يجعله مشوقاً ويبعد عن المتدربين الملل.

أنواع التدريب:

يقوم التدريب بدور مهم في رفع كفاءة العاملين وفي زيادة الكفاية الإنتاجيـة، كما أنه الوسيلة الفعالة للارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدم للمـواطن، وللتـدريب أنواع متعددة، وتختلف هذه الأنواع تبعاً للقطاع الموجه لـه التـدريب والأهـداف المحددة لبرامج التدريب، ويمكن تقسيم أنواع التدريب إلى الآتية:

أولاً: التدريب من حيث الزمان:

ويشمل التدريب من حيث الزمان الفترة الزمنية التي يبدأ بها التدريب للفرد فـي المنظمة وتنقسم إلى قسمين:

1. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

ويقصد به: إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً إعداداً سليماً، بحيـث يـؤهلهم للقيـام بالأعمال التي ستوكل إليهم بوظائفهم، وكذلك التعرف على حدود احتياجات وبيئـة قوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفتـه، وبالتـالي ضـمان انتظامه في العمل ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التـدريب التوجيهيـة (باسودان، 2006) ويمكن تقسيم برامج التدريب التوجيهي إلى قسمين وذلك حـسب الأهداف:

أ- التدريب التمهيدي أو التوجيهي:

لا شك أن الموظف الجديد يشعر شعوراً غريباً في الفترة الأولى من التحاقه بالخدمة، وهو غريب عن المنظمة وعن أهدافها وأنظمتها وقوانينها وتعليماتها المتعلقة بنظام العمل والتوظيف، فهو بحاجة إلى تزويده بالمعلومات وتوجيهه توجيهاً عاماً في أهداف وأنظمة وقوانين المنظمة، وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة والشروط العامة للخدمات وواجبات ومسؤوليات الموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف والتقارير عن مستويات الإدارة وساعات العمل، ونظام التقدم بالشكاوى، والالتماس وإجراءات تقديمها ونظام التقاعد، وأخيراً تعريف الموظف بزملائه في العمل وعلاقاته مع أفراد المنظمة (ياغي، 2003: 96).

ب- التدريب على رأس العمل:

ويعني التعليم الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة التوجيهات المتعلقة بواجبات الوظيفة والتي يتلقاها الموظف عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في موقع العمل نفسه الذي به الموظف، وتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل وهي (شريف وسلطان، 2001):

1. المرحلة الأولى: مرحلة الإخبار: وهي المرحلة التي يقوم فيها المدرب بتعريف الموظف الجديد بواجباته والموضوعات المتعلقة به عن طريق الحديث.
2. المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي يقوم فيها المتدرب الجديد بمشاهدة المشرف أثناء تأدية العمل وهو بدوره يقوم بتسجيل ملاحظاته المتعلقة بالعمل، ويقوم المتدرب بإلقاء الأسئلة على المشرف.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة الإشراف العملي: وهي المرحلة التي يقوم فيها الموظف الجديد بالعمل بنفسه، ويقتصر عمل المدرب أو (المشرف) على المراجعة والإشراف على الموظف الجديد وهو يقوم بالعمل ومن ثم يبين له ويرشده إلى الطريقة الصحيحة في إنجاز العمل.

2. التدريب أثناء الخدمة:

كما هو معلوم أن الهدف الرئيس من التدريب أثناء الخدمة هو صقل مواهب الموظف، وتحسين مستواه ورفع كفاءته، ويعد التدريب أثناء الخدمة أمراً ضـروريا لجميع أفراد التنظيم لأسباب عديدة من أهمها (حسين، 2003):

1. تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديـد فـي حقـل العلـوم الإدارية، وأن قيام الموظف بنوع من العمل لمدة طويلة لا يعد دليلاً علـى قيامه بعمله خير قيام.
2. تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقلياً أو فكرياً، وإعادة توجيه الأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه.
3. تهيئة بعض الأفراد لوظائف أعلى، ومن أهداف التدريب أثناء الخدمة إعادة بعض الأفراد لوظائف أعلى، وإعادة بعض الأفراد لشغل وظـائف إداريـة أعلى من وظائفهم الحالية فتنشأ الحاجة إلى تدريب بعض الأفـراد بغـرض تحسين إمكاناتهم بغية تهيئتهم لتولي هذه الوظائف.

والتدريب أثناء الخدمة يقوم على فكرة قديمة، وهي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تحدد لـه أسـلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الـصواب مـن الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب الـسلوك الـوظيفي، وهذه الفكرة تعد امتداداً للدور القديم لرئيس العمل الذي كان يسيطر على ما يتعلـق بالعمل، ولعل الكثير من المنظمات الخاصة والعامة لا تزال توكل هذا الـدور إلـى جهات متخصصة مثل ديوان الخدمة المدنية وإدارة التدريب داخل المنظمة المعنيـة نفسها (الكايد، 1997).

ثانياً: التدريب من حيث المكان::

ويشمل التدريب من حيث المكان إلى قسمين وهما (التدريب على رأس العمـل داخل المنظمة، والتدريب خارج المنظمة)

أ. التدريب على رأس العمل داخل المنظمة:

أي داخل المؤسسة التي يعمل بها الموظف حيث يقوم بعملية التدريب رؤساء الموظف أو زملاؤه الذين لهم خبرات سابقة في العمل اكتسبوها من خلال تجـاربهم العملية، وقد يقوم بهذا النوع إدارات شؤون الموظفين أو إدارات التـدريب داخـل الجهاز الحكومي عندما يوجد موظفون بحاجةٍ إلى التدريب، ويتم هذا التدريب علـى أساس فردي أو جماعي (عليمات، 1999).

ب. التدريب خارج المنظمة أي (خارج موقع العمل):

أما التدريب الخارجي فيتميز بفتح أفاقاً أرحب لتبادل الخبـرات، واكتـساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة وينتمون إلى مدارس وخلفيـات مختلفة، ويصبح لعملية التدريب مكاناً تتركز فيه خبرات العشرات من المتـدربين، فضلاً عن أن مراكز ومؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنيـة، ولكـن لا يخلو التدريب الخارجي من بعض السلبيات، ومنها انعدام أو ضعف رقابة المنظمـة على التدريب، ومن ثم يصعب تقييم نتائج التدريب بصورة موضـوعية، إذ تعتمـد المنظمة في التقييم على التقارير التي يعدها المتدربون بعد انتهاء التدريب، والتي لا تخلو من التحيز وعدم الدقة، وتتحمل المنظمة نفقات إضافية في التدريب الخـارجي أكثر من تلك التي تتحملها في التدريب الداخلي (ياغي، 2003).

ومن سلبيات التدريب الخارجي تركيزه على المبادئ العامة والنظريات مـن غير الاهتمام بحاجات المنظمة الحقيقية، كما أن اخـتلاف مـستويات المتـدربين، وخلفياتهم قد يعيق الانسجام المطلوب بينهم، ومن ثـم يـصعب تحقيـق الأهـداف المرجوة من تبادل للخبرات والاستفادة من تجارب الآخرين (شيبان، 1995).

ثالثاً: التدريب من حيث الهدف:

إن الهدف من التدريب هو تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة والمتجددة حول عملهم، وما ينبغي عليهم القيام به لكي يتم تحقيق الهدف المنـشود والـذي تـسعى المنظمة إلى تحقيقه، وينقسم التدريب من حيث الهدف إلى:

1. التدريب لتجديد المعلومات:

ويهدف هذا النوع إلى إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم، وهذا النوع من التدريب يؤدي إلى زيادة كفاءة الموظف، وبالتالي قيامه بعمله بطريقة أفضل (الخطيب والخطيب، 2004).

2. تدريب المهارات:

ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وبذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية ومهارات الإشراف التربوي الذي يؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم، وتتضمن المهارات الإدارية عدداً من الأنشطة المتغايرة في التوجيه والتنسيق والإشراف على عمل الآخرين وإيجاد شبكة لاتصال فعالة بين مختلف المستويات في التنظيم (الغامدي، 2002).

3. التدريب السلوكي:

يعرف التدريب السلوكي بأنه تدريب الاتجاهات، ويهدف لإحداث تغيير في أنماط السلوك لدى المديرين أو اتجاهاتهم التي كانت متبعة في العمل قبل التدريب بغرض رفع مستوى تفكيرهم وإدراكهم الشخصي للأمور المستجدة والمتغيرة، وتعديل وجهات نظرهم التي قد تكون غير مناسبة قبل التدريب والوصول إلى مستوى متقدم من الفهم والإدراك وضمان سلامة الإجراءات المتبعة في إداراتهم (ياغي، 2003).

4. التدريب من أجل الترقية:

ويهدف إلى تحسين إمكانات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهو المحرك الأساسي لجميع سياسات التدريب في القطاعين العام والخاص عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة لأداء أعمالهم الحالية (الجوهري، 1998).

رابعاً: التدريب حسب المجال:

تختلف مجالات التدريب وتتعدد، فظهرت أنماط عديدة من حيث مجالات التدريب، منها ما يعرف بالتدريب الإداري، والفني، والعسكري، وكذلك الرياضي (القبلان، 1991: 30).

وأورد (آل نمشة، 2001) عدة تقسيمات إضافية على ما سبق ومنها:

أ- التدريب حسب مستوى المتدربين:

1. تدريب عادي.
2. تدريب متوسط.
3. تدريب متقدم.

ب- التدريب حسب محتوى التدريب:

1. تدريب لتنمية المعارف.
2. تدريب لرفع القدرات والمهارات.
3. تدريب لتغيير السلوك والاتجاهات.

ج - التدريب حسب هدف التدريب:

1. تدريب يهدف إلى حل المشاكل.
2. تدريب يهدف إلى لابتكار.
3. تدريب عادي.

د- التدريب حسب أسلوب التدريب:

1. تدريب عملي (تطبيقي).
2. تدريب نظري.

فاعلية البرامج التدريبية:

يبرز التدريب كإحدى أولويات التخطيط السليم لتنمية القوى العاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة وغير الربحية كافة بل يكاد يكون الفيصل في نجاح التنظيمات المختلفة وقيامها بمسؤولياتها بكفاءة وفاعلية.

وإن التدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات، بل يقترن ذلك بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجيدة، لهذا يعد التدريب محاولةً لتغيير سلوك الأفراد عن

طريق تمكينهم من استخدام طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمـالهم ومـستلزمات أدائهم الوظيفية، أي أن يجعلهم يسلكون بشكل مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (عليمات، 1999).

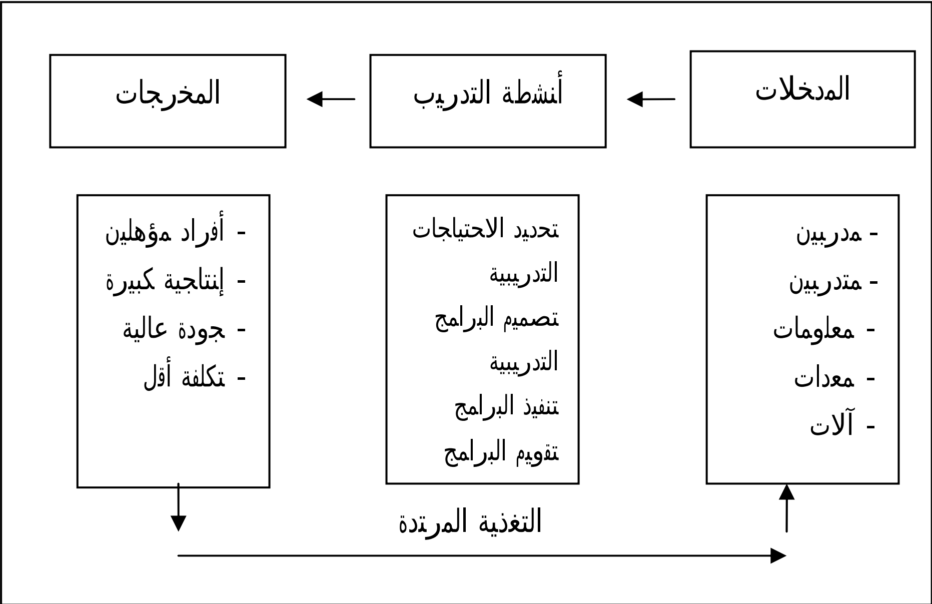
ويعد التدريب الإداري أحد محاور التنمية الإدارية وأحد مداخلها الرئيـسية، لذلك حظي التدريب باهتمام الخطط التنموية والإستراتيجية للدول الراغبة في تطوير الكوادر البشرية ورفع مستوى أدائها لكي تصبح قادرة على تفعيـل سياسـاتها فـي مسيرة التنمية، وعليه فإن هدف التدريب يتركز في تحقيـق أمـرين هـامين همـا (القبلان، 1999):

1. تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطـورة لأداء تلك الأعمال.
2. تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب الحديثة وإجادة تطبيقها على أسـاس تجريبي قبل تطبيقها في الواقع العلمي.

والتدريب ليس أمراً ارتجالياً وكمالياً، ولكنه نشاط رئيس مستمر وشامل، فهو يشمل جميع المستويات الوظيفية بدءاً بالقاعدة التنفيذية وصعوداً إلى القيادة العليـا، كما أنه يستمر مدى الحياة الوظيفية في مراحل ومناسبات متعـددة، وهـو مـلازم للتطور الوظيفي للفرد (المبيضين، وجرادات 2001).

وركز كل من (عبد القادر، 2006؛ والمسعودي، 2007؛ والعطوي، 2007؛ والمحاسنة، 2004) على مجموعة من العناصر الأساسية التي من خلالهـا يمكـن تحقيق أهداف العملية التدريبية بفاعلية، وهي:

1- حتمية التدريب واستمراريته: فهو وظيفة مستمرة لتلبيـة متطلبـات التطـوير والتغيير، وهو حاجة أساسية لأي منظمة لتطوير كوادرها البشرية، وهو يبـدأ مع التعيين ولا ينتهي إلا مع التقاعد.
2- التدريب نظام متكامل: فهو نشاط مخطط وغير عشوائي، بـل هـو متكامـل بمدخلاته وأنظمته ومخرجاته من جهة، ومتكامل مع الأنشطة الأخـرى لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تمثيل التدريب كنظام متكامل بالشكل (3):



الشكل (3)

التدريب نظام متكامل (ساعاتي، 1998)

3- التدريب نشاط متغير ومتجدد: نظراً لتجدد وتغير اتجاهات الفرد وسلوكه وتطور التكنولوجيا، لا بد من الاستعداد الدائم لتحديث وتطوير التدريب وأساليبه.

4- التدريب نشاط إداري وفني: فمن ناحية يعد التدريب نشاطاً إدارياً تتوافر فيه شروط العمل الإداري من وضوح في السياسات والأهداف والخطط والبرامج... ومن ناحية أخرى التدريب نشاط فني يحتاج إلى تخصصات وخبرات علمية وعملية في مجال التدريب.

5- للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية: من حيث التدرج في العملية التدريبية، وربط التدريب بحوافز مادية ومعنوية، ومراعاة التفاوت بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، كذلك الاختيار الدقيق للمتدربين ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، وتشجيعهم على التشاركية، وأخيراً ربط العملية التدريبية بحاجات العمل الحقيقية.

وكذلك أكد (Marcel, etal,2006) على فاعلية البرامج التدريبية والتأكيد على المبادئ التالية:

1. أن فاعلية البرامج التدريبية تساعد في الكشف عن مشكلات ومعوقات العمل التي تعاني منها المنظمة أو أحد أنشطتها الرئيسة.
2. تهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق على البرامج التدريبية الفعالة.
3. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
4. الوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتعميمها، كونها عملية شاملة ومتكاملة تشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

وهناك جملة من العناصر التي إن توفرت سوف تساعد على زيادة فاعلية التدريب، ومن هذه العناصر ما يلي:

1. ربط التدريب بالشعور بالرضى لدى العاملين, وارتفاع الروح المعنوية لهم، وتوفير الرغبة لديهم بالنمو، وذلك بإشراكهم بالعملية التدريبية من(تشخيص، تصميم، تحليل، وابتكار الحلول للمشاكل) (خطاب، 1992).
2. تحديد تكاليف التدريب بناءً على النتائج المتوقعة، بحيث يتم اتخاذ القرار بعد التحليل العلمي بالمفاضلة بين البديلين(التعيين أو التدريب)، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الحصول على الكفاءة الأحسن عند المفاضلة بين البديلين (الفضلي، 1995).
3. تحديد أهداف وموضوعات التدريب بطريقة علمية مدروسة، بحيث ترتبط هذه الأهداف بالحاجات التدريبية للمتدربين، وأن تؤدي موضوعات البرنامج التدريبي إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال تناولها لمجالات المعرفة والمهارات والسلوك(عساف ويعقوب، 2000).
4. التدريب عملية مستمرة وشاملة، وذلك لكون المنظمات في حالة حركة مستمرة، فالأهداف والأساليب والتقنيات وطرق الإنتاج وبيئة المنظمة هي متجددة وغير مستقرة، وتتطور من حين إلى آخر، لذا لابد من العمل على مواكبة هذه

التغيرات التي يستطيع التدريب أن يستجيب لها، وكذلك يجب أن يشمل التدريب كافة الأفراد بمختلف فئاتهم ووظائفهم (الطعاني، 2002).

5. الاختيار السليم للمدربين والمشاركين في البرامج التدريبية، بحيث يتم اختيار المدربين من ذوي الثقافات العالية، ومن الذين لديهم إلمام بكثير من الأمور التي لها علاقة بمادة التدريب، وأن يكون على درجة من الوعي بما يجري في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمع، ولديه القدرة على استخدام الأساليب الحديثة في التدريب أما بالنسبة لاختيار المشاركين في البرامج التدريبية، فيستحسن أن يتم اختيارهم بناءً على الاحتياجات التدريبية لهم وللمنظمة، وزيادة الإحساس لديهم بأنهم جزء مهم من العملية التدريبية، وإن تفاعلهم البناء هو سر نجاح العملية التدريبية (الخطيب، ورداح، 2002).
6. توفير البيئة التدريبية المناسبة وتجهيزها بكافة الوسائل اللازمة للعملية التدريبية، مثل(الإضاءة، والتهوية، والأثاث المناسب، وتوفير الأجهزة والمعدات والتقنيات الحديثة)، لإنجاز العملية التدريبية بكل فاعلية(باسودان، 2006).
7. اختيار الوقت المناسب لعقد البرنامج التدريبي بحيث يساهم ذلك في توفير الجو والمناخ الملائم الذي يساعد المتدربين على التركيز والتفاعل الإيجابي مع متطلبات البرنامج التدريبي (الهيتي، 2000).

ولقد تم قياس فاعلية البرامج التدريبية بالاستناد إلى دراسات كل من (العبدالقادر، 2006؛ والمسعودي، 2007؛ والعطوي، 2007؛ والمحاسنة، 2004) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بفاعلية البرامج التدريبية. هذا النموذج يقوم على وجود سبعة أبعاد أساسية، هي: الرغبة في التطوير الذاتي، والأساليب التدريبية المستخدمة، ومكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، وانسجام المتدربين، وموضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، وكفاءة المدرب، وتنظيم البرنامج.

2.1.2 الأداء الوظيفي (Job Performance):

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوع الأداء، لما له من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظّمات بشكل عام، ويقصد بأداء الفرد للعمل: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام

المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بوساطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء، وتكون نتيجة التقييم إيجابية إذا كانت نتائج العمل المؤدى متوافقة مع معايير الأداء المحددة، وتكون نتيجة التقييم سلبية إذا كانت مخرجات العمل المؤدى خارج حدود هذه المعايير، ومن المعايير التي يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها كما يذكر (عاشور، 1990: 16) كمية ونوعية الجهد المبذول، ونمط الأداء.

مفهوم الأداء:

يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسريع ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه(مصطفى وآخرون، 1960:10). وهكذا يتّضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما المعنى الاصطلاحي للأداء، فتعددت تعريفاته من قبل المفكرين والكتّاب في مجال الإدارة، ومن أبرزها:- تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرف الأداء بأنّه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب" (بدوي، 1994: 5).

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمن كلا من الفاعلية والكفاءة، وتشير الفاعلية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظّمة، بغض النظر عن التكاليف المترتّبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات، حيث كلّما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. والإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفاعلية. فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية، ويساهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل (عباس وعلي 1999).

والأداء هو"تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص" (الدحلة، 2001: 96).

وأشار (درة، 2003: 21) إلى أنّه " تفاعل بين السلوك والإنجـاز، أو أنّـه السلوك والنتائج التي تحقّقت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجـاز أو النتـائج، وذلـك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج من ناحية أخرى".

ويعرف(العديلي، 1995: 499) الأداء بأنّه "الحصول على حقائق أو بيانـات محددة، من شأنّها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيـه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنّية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل".

كما عرف(الحوامدة، والفهداوي، 2002: 173) الأداء بأنّه"مجموعـة مـن السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظّف بأداء مهامـه وتحمـل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنيـة المطلوبـة فـي الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظّمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكلّ حرص وفاعلية".

وتعرف الدراسة الأداء "تلك العملية التـي تعنـى بقيـاس كفـاءة العـاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا.

أهمية الأداء:

يمكن القول إن حياة المنظّمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه، تتوقّـف على أداء العاملين فيها، فإذا ما قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطّط له من قبل الإدارة، فإن هذا سيقود المنظّمة نحو تحقيق أهدافها المنشودة، كالبقاء، والنمو، والتوسع، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب، فأنّه سيـشّكل عائقا كبيرا أمام المنظّمة في تحقيق أهدافها، بل قـد يـؤدي أحيانـا إلـى تـصفية المنظّمة.(السالم وصالح، 2002: 102).

وبسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحقّقها العملية، فأنّها تعطى اهتماماً خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظّمات المعاصرة؛ للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة المتمثّلة برفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم

إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة.

وتتبلور أهمية دراسة الأداء فيما يلي: (الهيتي، 2000: 59)

1. يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتّخاذ قرارات النقل والترقية.
2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت أية تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدنّي يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

تقييم الأداء:

مفهوم تقييم الأداء:

لا شك أن المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفياء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف، والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها. وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين، والتأكّد من صلاحيتهم، وكفاءتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فضلا عن صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عُرفه(Szilagyi & Wallace, 1990, 519) بأنّه: "العملية التي يمكن لأية منظّمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها". أما (شاويش، 1990، 87) فذهب إلى أن المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية"، وعرف بأنّه "نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء الفردي في أية منظّمة". جروتي (Grote, 2002).

كما عُرف تقييم الأداء كذلك بأنّه " عملية تشمل جانبين:- أولهما يتعلّق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلّق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية(عبد ا ، 2002: 51).

كما عُرف على أنّه: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي؛ للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلّد مناصب أعلى مستقبلا".(نصر ا ، 2001).

ويُعرفه (عبد المحسن، 2002: 5): "قياس الأداء الفعلي (ما أُدي من عمل) ومقارنة النتائج المتحقّقة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل اتّخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة، والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه، وهذه النظم هي:- (الخزامى، 1999):

1. **النظام المتعلّقة بالواجب الوظيفي:** تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانّيات وأهلية أعضاء المنظّمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها؛ لتحويل المدخلات المتعلّقة بكلّ مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة.
2. **نظم بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية:** تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية، وتوظيف عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوة والتأثير طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظّمة.
3. **النظم المتعلّقة بالفرد القائم بالأداء:** يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد في الموقف الأدائي، والتي تحمل له في لحظة معينة معاني خاصة، فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء في الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء.

أهمية وفوائد تقييم الأداء:

مما لا شك فيه أن لعملية التقييم أهمية كبيرة للمؤسسة التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز. ويؤكد (ديل وإيلاز، 2002) أن التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدم معلومات عن مستوى الأداء، وتتيح التنبُّؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كما تمد الفرد بمعلومات عن أدائه الفعلي الجيد أو غير الجيد، وعن رؤية المنظّمة للفرد التي قد تختلف عما يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه.

وتبدي كلّ المنظّمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين. فمن خلالها يمكن للمنظّمة:

1. أن تتأكّد من أن جميع الموظّفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
2. يسهم تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعادل لكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
3. يعد تقييم الأداء أساسيا" جوهريا" لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء موظّف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلّق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته. (السالم وصالح، 2002: 84).

إن الهدف الأساس من عملية تقييم الأداء هو استخلاص معلومات واقعية وصادقة عن سلوك وأداء الأفراد في المنظّمة، ولذلك فإن المعلومات الناجمة عن هذه العملية يمكن أن يخدم الأغراض التالية (Szilagyi & Wallace, 1990:29):

أ- قرارات الترقية، الفصل، والنقل.

ب- معلومات التقييم المرتدة ذات الصلة بالموظّف، توضح فكرة أو نظرة المنظّمة إليه.

ج- يبين المساهمة النسبية التي يقوم بها الأفراد والأقسام في تحقيق المستوى الأعلى من الأهداف التنظيمية.

د- قرارات المكافأة، وتشمل زيادات الجدارة، الترقيات، والمكافآت الأخرى.

ه- مقياس لتقييم فعالية قرارات الاختيار والتعيين.

و- تشخيص الحاجة للتدريب، وتطوير الأفراد والأقسام في المنظّمة.

ز- معيار لتقييم النجاح لقرارات التدريب والتطوير.

يعد تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة في المنظّمات، سواء الحكومية منها أو الخاصة في مختلف دول العالم، حيث إن كلّ منظّمة لها نظام رقابي لتقييم أداء الأفراد وفقا لمعايير المنظّمة، وقد يكون هذا النظام غير معترف به، وغير رسمي، وغير موثّق، لكن الحاجة إلى تقييم الأداء هي حاضرة في جميع بيئات الأعمال، وتبرز أهمية تقييم الأداء من خلال الحقائق الآتية:

1- أنّه يساعد المنظّمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها، حيث إن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها، وهو الذي يمكّن المنظّمة من تحقيق النمو والازدهار.

2- إن التقدم الوظيفي للموظفين يتأثّر بنتائج التقييم، وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثّر بشكل كبير في الروح المعنوية و الدافعية لدى هؤلاء الموظّفين نحو العمل.

3- يساعد تقييم الأداء على تمكين الموظفين(Empowering Employees)، والذي يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة، ويتم ذلك من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظّفين، ومحاسبتهم على النتائج، وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم، ومستوى إنجازهم (Kennedy , 1995: 793-811).

4- تهدف إلى تخفيض عدم الثّقة ونشر الثّقة (Trust) بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط، كما تساعد أيضا على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة (Bavon,1995:491-519)

5- يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلّقة بالموارد البشرية، وإشباع حاجات الموظّفين من المعلومات حول أدائهم. تايلور(Taylor et. al., 1995).

كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنّها من العمليات الإدارية الأساسية، ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار على فاعلية الأداء

وعلى الروح المعنوية، وهي عملية دورية ومستمرة، فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة. (السالم وصالح، 2002: 102). وهي مـن العمليـات الإداريـة المهمة؛ لأنّها تدفع العاملين للعمل بجد وحيوية ونشاط، وهي جـزء مـن عمليـات الرقابة التي تشكّل عنصرا أساسيا في العملية الإدارية، وتسير بصورة متوازية مـع العمليات الإدارية الأخرى. (خميس، 1992: 4)

أبعاد الأداء الوظيفي التي تطرقت لها الدراسة:

تشير العديد من أدبيات الإدارة إلى وجود مجموعة من الأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لأهمها:

أ. الانضباط:

أن التغييرات التنظيمية التي تواجه المنظمات، تفرض على الإدارات العليا أن يكونوا أكثر استعداداً للاعتماد على أولئك الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لان اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية تقليدية عـاجزة عـن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة، التي تتطلب مواجهتها سلوكيات خلاقة تتجاوز ما هو محدد وتقليدي، تزيد من فعالية المنظمة وقـدرتها علـى الاسـتمرار والوصول إلى مرحلة التميز الذي تسعى إليه. (Durham, et.al, 1997)

وأكد (Robbins,2001) بان المنظمات الناجحة في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من المتوقـع فـي الوقـت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية.

ويرى (Somech&Zahavy,2000,650) ضرورة التركيز علـى الـسلوكيات التي تفيد المنظمة من وجهة النظر التنظيمية، وتتعدى المتطلبات المحـددة لـلـدور الرسمي وتكون موجهة نحو الفرد أو نحو المنظمة كوحدة، من اجل تعزيز الأهداف التنظيمية.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجـراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات القواعد المتبعة فيها وصلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبـات المترتبـة عليـه

والإجراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعـض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمـة لسير العمل فيها.

فقد عرفها منتسبرغ (Mintzberg, 1979) بأنها: "الدرجة التـي تـشكل بهـا القواعد والإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة".

ويرى ديسلر (Dessler, 1986) بأنها: "تشير إلى المدى الـذي تكـون فيـه القواعد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة". وتبعاً لذلك فإن اسـتخدام القواعد، والإجراءات والأنظمة في المنظمة للتنبوء والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل".

ويصفها العميان (2004) بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمـل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمـال الواجـب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسات التي تحكـم سـير العمل في المنظمة.

ب. إنجاز المهام:

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ إن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما ان الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا(السالم، 2002: 8).

عند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فـأنهم بـلا شـك سيـشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهـم بـدلاً مـن انتظـار الأوامـر

والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم(العديلي، 1995).

والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في مرحلة عدم التأكد والغموض. فعل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدى إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك حالة من عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فأنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون لديها، فانهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار او التاثير على القرارات لتحسين الأداء. إذ أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشرى يعتبر عنصر حاسم من أصول المنظمة فإنها بذلك ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم(أبو شيخه، 2000).

إن الصفة الأكثر تميزاً لتحسين الأداء هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنة يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعيه أكثر للعاملين(Ubom, 2001).

ج. العلاقة بين الزملاء في العمل.

تؤدي العلاقة بين زملاء العمل التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على طرح الأفكار الإبداعية في تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل.

وقد أشار (Seers, 1989,P18) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون

الموجود بينهم تكون ضعيفة، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجـود علاقـات تبـادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعـاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى زيـادة التفاعـل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال، وبالتالي قد تؤثر في أداء العاملين.

د. العلاقة مع الرؤساء

للعلاقة مع الرؤساء أهمية كبيرة للمؤسسات التي تبحث عن النجاح، من خلال التحسين والتطوير المستمر في أداء العاملين فيها، وخاصة إذا تمت هذه العملية وفق أسس موضوعية بعيدة عن التحيز.

أن القيادة العليا لها تأثير مباشر على الأداء وذلك من خلال تنميـة قـدرات الافراد وتشجيعها لهم للتوجه نحو رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشعارهم بالعدالة، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة المـوارد البشرية:- كالتوظيف والتدريب والمتابعة. وذلك من خـلال تميزهـا بالحافزيـة، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعـد عن التقليد وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الافراد للتوصل الى أفكار جديـدة كما ان القيادة العليا إذا تبنت أستراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشـرة بينها وبين الافراد فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفعاليات المنظمة، والقدرة على مناقشتها، والوصـول الـى اقتراحـات وابتكـار حلـول جديـدة لمـشاكلها (Robbins, 2001).

كما أن طبيعة العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تـأثير واضـح على الأداء سواء أكانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية وغير شخصية تعبـر عن تبادل محدود للعلاقات بين القائد والأفراد، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والشعور بالاحترام المتبادل لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائـد والأفراد، حيث تسمح هذه العلاقة الأخيرة بإعطاء درجة أعلـى مـن الاسـتقلالية للأفراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات وبالتالي تدعم تحسين أداء العاملين(الهيتـي، 2000).

ه. جودة العمل:

أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات أن تتبنى أسلوب التفويض، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لإتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

ويرى (الخلف، 1997) أن جودة العمل تتضمن العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات، والتفكير بشكل منطقي، يقوم على استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

ويرى فيسكو (Vecchio,1991,:365) ضرورة إيجاد المناخ الداعم لبلورة جودة العمل، فالمنظمة التي لا تواجه المسائل الإدارية بالتسامح ولا تثق بالعاملين تخلق بيئة معرقلة لجودة العمل، وبالمقابل فإن منح الحرية للأفراد العاملين والاستقلالية الفردية تعزز وتشجع المبادرات التي تحسن الأداء الوظيفي.

ويشير (Grote 2002,) إلى أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يحقق جودة العمل في المنظمة.

وبين(Cristina,& Colurcio, 2006) أن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تحقيق جودة العمل:

1. تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.

2. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد والتعبير عن الأفكار ومناقشتها بحرية.

3. تشجيع التنافس بين العاملين لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.

أما مورو(Morrow,1995:18) فيؤكد على أن الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار يسهم في زيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وتحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي.

و. كمية العمل:

يمثل الأفراد العاملين في المنظمات المختلفة عناصر أساسية لها تأثيراً كبيراً على نوعية وحجم الأهداف التي تسعى تلك المنظمات إلى تحقيقها. كما ان كفاءة الأداء التنظيمي تتوقف على كفاءة أداء الأفراد باعتبارهم العناصر الموجهة لجميع العناصر الأخرى في العملية الإنتاجية.

وكمية العمل المنجز هي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار هذا الإنجاز(العديلي، 1995)، وهي أيضاً عملية توجيه القدرات الشخصية للأفراد وإعادة صياغتها، لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب وفقاً للزمن والوقت المحدد(الدحلة، 2001)، ويرى (الخزامى، 1999) إلى أن كمية العمل المنجز هي الاستخدام الأفضل لإدارة الأعمال والنشاطات بالإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وفق وقت زمني محدد.

وكمية العمل المنجز مطلب أساسي تسعى إليه المنظمات العامة أو الخاصة، وتمنح فرصة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم ماكلامان وبشانا (McCalman and Buchana, 1992).

ويشير (باكال، 1999) أن كمية العمل تنطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها وهي: انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أياً كانت طبيعة هذا العمل. وهذه الأهداف هي:

1. مجموعة الأهداف الروتينية وهى مجموعة الأهداف المرتبطة بالأعمال التي تحتاج إلى حد أدنى من المهارات.
2. مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشكلات وهي مجموعـة الأهـداف التـي تتطلب قدرات ومهارات عالية لحل المشكلات القائمة والمشكلات المتنبأ بهـا مستقبًلا.
3. مجموعة الأهداف الخلاقة وهذه المجموعات الثلاث من الأهداف موجودة في جميع الأعمال على اختلاف أهميتها من عمل لأخر وبما أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي في تحقيق الكفاءة في الأداء.

فالجهد المبذول يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل. فبمقدار مـا يكثـف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبـذول يمثـل حقيقة درجة دافعيته للأداء. أما العنصر الثاني فهو قدرات الفرد وخبراتـه الـسابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول. أما العنصر الأخير فهو إدراك الفرد لـدوره الوظيفي وتصوراته وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منهـا عملـه، والكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة(الصيرفي، 2005).

التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي:

لقد أصبح إعداد الكـوادر البـشرية المؤهلـة، أحـد الركـائز الرئيـسية لاستراتيجيات التطوير والتحديث؛ لذا استشعرت مصلحة الجمارك السعودية الحاجة إلى إعداد الكوادر البشرية المؤهلة نظريًا وعمليًا، يعد التدريب من أهـم مـصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاياتها وأداء العمل، وفي العصر الحـديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليضع الفرد أمام مسؤوليات الجديدة، ومهامـه ليكـون عضواً منتخباً في مجتمعه لوسون وهارديون(Lawson & Havrison, 1999) ويهدف التدريب إلى تمكين العاملين للقيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد وقد ظهرت الحاجة للتدريب منذ أقدم الأزمنة من حين توصل الإنسان إلى اكتشاف ما يلزمه وما يلبـي اسـتقراره وأمنه.

فالتدريب وسيلة تمكن الفرد من ممارسة العمل واستغلال حصيلة التعليم مـن

أجل الحياة العملية في حين اهتم التعليم بالمعارف كوسيلة التأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية (الشريدة، 1994).

ويرى (هيجان، 1998) أن تدريب العاملين يمنحهم شعوراً عالياً بالاستقلالية، وشعورهم بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

في حين يرى كل من شان وروجر(Shen &, Roger, 2006) أن هذا الأسلوب يكرس مفهوم التعليم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه، ولكي يحقق التطوير الذاتي للعاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبادئ التي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير الذاتي.

ويمكن تلخيصها في النقاط الأساسية الآتية(الطعاني، 2002):

1. أن تستند عملية التطوير على خطة إستراتيجية، تتصف بالمرونة وتأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل المؤثرة، ومتطلبات التطوير واستحقاقاته والاهداف التي ينبغي ان يحققها لهذا فإن السياسة التدريبية العامة للتطوير المهني ينبغي أن تستند الى المسلمات التالية:
   - أ- ينبغي ان يقود التدريب إلى التحسن المستمر في أداء الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها.
   - ب- اعتبار التدريب حقاً مكتسباً لأي فرد من الأفراد العاملين في المؤسسة.
   - ج- يجب أن يكون التدريب خاصاً بحاجات المؤسسة.
   - د- الأخذ بعين الاعتبار تعدد أشكال التدريب ووسائله.
2. أن يتم إشراك العاملين في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي ينبغي أن توفرها المنظمة.
3. أن تتصف عملية التدريب بالاستمرارية، بحيث تكون برامج التطوير نابعة من مبدأ التعلم والتدريب مدى الحياة.

4. أن يلبي التدريب حاجات حقيقة للعاملين، من خلال مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيـه للأفـراد، بسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سـلوكهم واتجاهاتهم من قصور.(الهيتي، 2000)

والتدريب ضروري بالنسبة لجميع أفراد التنظيم، لذا يجـب ان تـتم عمليـة اختيار المتدربين بعناية ودقة وأن يتم تحديد مستوى الخبرة السابقة التي يتمتع بهـا هؤلاء المتدربين قبل تلقيهم معلومات جديدة ربما قد تكون موجـودة لـديهم أصـلاً وعملية الاختيار هي بمثابة دافع ومشجع إلى المتدربين والتأكد من تـوفر الرغبـة عندهم للتدريب والإيمان بأنه يفي بحاجاتهم ويحسن أدائهم الوظيفي.

ويعتبر تنظيم البرنامج التدريبي ركيزة أساسـية للتـدريب، ولكـي تـضمن المنظمة تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة عالية من الكفاءة، لـضمان حفـزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وأن هناك جانب آخر هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمات يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وهذا يتمثل في(Tapinos, 2005):

أداء مرتفع = القدرة على الأداء × الرغبة في الأداء

لذلك فإنه يجب ان يقوم التدريب، على أساس علمي وسليم، لان أي عمليـة تدريبية لا بد وأن يسبقها تخطيط وتنظيم مسبق، لأنه في حالة غياب التنظيم، تكـون عملية عشوائية، تؤدي إلى هدر أموال المنظمة وهدر للوقت والطاقـات البـشرية، وبدون تحقيق أية فائدة، لذلك يجب تحديد المواد التعليمية اللازمة لتحقيق الهدف من البرنامج التدريبي، والمبنية على تحيد الاحتياجات التدريبية للمنظمة(حسين، 1997)

من هذا نستنتج أنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على أداء العمل بل يجب أن تتوافر الرغبة لديه لأدائه، وهذه الرغبة يمكن إيجادها عن طريق التـدريب، وهنـا تظهر مسؤولية الإدارة الجيدة الواعية في تدريب العاملين لديها حتى يشعر بالرضـا عن العمل وبالتالي يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمنظمة ويصبحوا متحمسين لأداء العمل على أكمل وجه مما يؤثر على مستوى أدائهم وإنتاجهم.

مساهمة هذه الدراسة في الأداء:

على الرغم من الدراسات العديدة التي تطرقت لموضوع الأداء الـ وظيفي إلا أن هذه الدراسة قد جاءت بأساليب عدة لتحسين الأداء، ومن هذه الأساليب كالتالي:

1. التركيز على تحسين أداء الموظف إذ يعتبر الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء الموظف من خلال عدة أمور، وهي:

أ- التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي وحيد عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، وأنه يوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوى على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوفرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب- التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين، وبين الأعمال الموكلة إليهم، من خلال السماع لهؤلاء الأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج- الربط بالأهداف الشخصية: أي يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف الموظف واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصية وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية ودافعية الموظف من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

2. التركيز على تحسين الوظيفة: إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا كان محتوى الأداء يفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للموظف، فإن ذلك يساهم في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة، وهي كالتالي:

أ- المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليص والتخفيف إلى عناصرها الأساسية فقط.

ب- المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، ونرى أن هناك بعض الموظفين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلاحيات؛ لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حسب مهارات ومستويات الموظفين حتى يتمكن كل موظف من تأدية مهمته على أكمل وجه.

ج- تصميم الوظيفة: يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين الموظف وما هو مطلوب من ه في النهاية القيام به، أما إثراء الوظيفة هي العمل على زيادة مستويات الحرية المعطاة للموظف.

د- تبادل الوظائف: أي العمل على جعل الموظفين يقوموا بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعية لديهم، وتجديد وزيادة حماس الموظف باستمرار.

ه- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للموظف من فترة إلى أخرى فرص للمشاركة في لجان والمشاركة في فرق للدراسة والمشاركة في حل المشاكل فهذا يجدد لديه الهمم ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

2. 2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بفاعلية التدريب الإداري والأداء الوظيفي، وقد تم تناول هذه الموضوعات من مداخل مختلفة، ومن هذه الدراسات ما يلي:

أ. الدراسات العربية:

"في دراسة قام بها (العطوي، 2007) بعنوان "أثر أساليب التدريب في مستوى فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية، لتحقيق أهداف

الدراسة فقد تم استخدم إستبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ تعداده(548) مفردة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة.
2- أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة.
3- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية".

وفي دراسة قام بها (برهوم وآخرون، 2007) بعنوان"أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقويم المبادئ العلمية التي تقوم عليها العملية التدريبية التي تتم في مستشفيات وزارة التعليم العالي حيث يتم تدريب الكوادر الطبية والتمريضية وتأهيلها، ومدى انعكاس جودة العملية التدريبية على جودة الخدمات الطبية المقدمة فيها. كما يهدف البحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية اعتمادها في عمل المستشفيات التعليمية، وتم اختيار عينة عشوائية من الكادر التمريضي ومن الإداريين العاملين مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، بلغ تعدادها الصافي(155) مبحوثاً وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. وجود فروق جوهرية بين جودة الخدمات الصحية المقدمة وجودة الخدمات الصحية الواجب توافرها باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في التدريب.
2. وجود فروق جوهرية بين المفاهيم العلمية والتطبيقية لمبادئ التدريب وأساليبه السائدة في المستشفى وبين المبادئ والمفاهيم العلمية الواجب تطبيقها.

وفي دراسة قام بها(الشنفري، 2007) بعنوان "أثر الالتزام قيم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام قيم العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في مكتب وزير الدولة

ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان، بلغ حجمها(742) مفردةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أشارت النتائج أن مستوى أداء العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha 0.05 \geq$) بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات، التقيمية، الأخلاقية) والأداء الوظيفي. وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية(الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب، العمر) في تصورات لمستوى الأداء الوظيفي.

وفي دراسة قام بها (باسودان، 2006) بعنوان "وسائل التدريب الحديثة ودورها في تطوير أداء المهندسين في الكلية التقنية في الرياض" وهدفت إلى التعرف إلى وسائل التدريب الحديثة ودورها في تطوير أداء المهندسين في الكلية التقنية في الرياض في المملكة العربية السعودية، وتكونت مجتمع الدراسة من (89) مبحوثاً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن تصورات المهندسين لوسائل التدريب المتبعة جاءت بدرجة متوسطة.
2- أن المتوسط العام لتصورات أداء المهندسين في الكلية التقنية في الرياض جاء بدرجة مرتفعة.
3- وجود أثر لوسائل التدريب المتبعة في تطوير أداء المهندسين في الكلية التقنية في الرياض في المملكة العربية السعودية.

وأجرى (الخولاني، 2005) دراسة بعنوان " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية" عن أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة في الجمهورية اليمنية، وتكونت عينة الدراسة من(323) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من معوقات التدريب في الجهاز الإداري للدولة تتمثل في ضعف قناعة الإدارة العليا، وضعف فعالية الإدارة المختصة بالتدريب، وضعف إدراك الموظفين لدور التدريب في تطوير أدائهم الوظيفي، وقلة القوانين واللوائح المنظمة للتدريب، وعدم ارتباط التدريب بمجال وظيفة المتدرب.

وأجرى(الشريف، 2004) دراسة بعنوان"الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي" فهدفت إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي للعاملين

بإمارة مكة المكرمة. وتكونت عينة الدراسة من(100) مبحوث من العاملين في إمارة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة، ووجود ارتباط إيجابي للنمط الديمقراطي في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعدالة نظام الحوافز وتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء الوظيفي.

وقام الحوامدة (2004) بدراسة بعنوان"العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية" هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الفئات الأولى والثانية والثالثة في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، وعددهم (1986) موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (483) موظفاً، ولقياس عدالة نظام تقويم الأداء استخدم مقياس بيرس وبورتر (Pearce & Porter) المكون من (18) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين عدالة نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي.

أما دراسة (المربع، 2004) فجاءت بعنوان"التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية" وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات. وتكونت عينة الدراسة من(235) مبحوثاً من شرطة منطقة حائل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي ضعف سياسات التحفيز، وتجاهل شكاوى العاملين من سلبيات التطوير التنظيمي، وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بسياسات التحفيز، وتمكين العاملين خلق جو من الإبداع والابتكار.

وجاءت دراسة(الربيق، 2004) بعنوان"العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية" وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تأثير البيئة الإدارية في

فعالية الأداء الوظيفي، وإلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. وتكونت عينة الدراسة من(323) مبحوثاً من قيادة القوات الخاصة لأمن الطرقات وقيادة قوات أمن المنشآت بجميع مناطق المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن الحوافز لها تأثير في فعالية الأداء الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لفعالية الأداء الوظيفي تُعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي، يستند إلى الاهتمام بالعاملين، من حيث تفهم حاجاتهم، ودوافع سلوكهم، ودمج أهدافهم مع أهداف المنظّمة.

كما أجرى حرب(2004) دراسة بعنوان "العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن. كما تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والبالغ (650) موظفاً من أعضاء وقد خلصت هذه الدراسة إلى: أظهرت هذه الدراسة أن دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء كان لصالح الجامعات الخاصة.وأن العامل العاملين في الجامعات بحاجة إلى دورات تدريبية وبرامج متنوعة لتعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية.كما أن المناخ التنظيمي السائد في الجامعات كان له الأثر الواضح في تعزيز دور العلاقات الإنسانية لتحسين الأداء.

وفي دراسة قام بها(الدخيل، 2003) بعنوان "تقويم مناهج التدريب لمكافحة المخدرات بكلية الملك فهد الأمنية"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المناهج الخاصة بمكافحة المخدرات في كلية الملك فهد الأمنية ودورها في إعداد ضباط الأمن والتعرف على مدى تحقيقها لأهدافها العلمية ومتطلباتها الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة من (136) ضابطاً من القيادات الأمنية العاملة في مكافحة المخدرات، وقد قسمت نتائج الدراسة التي توصل إليها بحسب تقسيم أهداف مناهج مكافحة المخدرات وذلك على النحو التالي:

1. أن الأهداف العلمية تم تحقيقها بشكل جيد ومتوسط مثـل وضـوح منـاهج مكافحة المخدرات وتحقيقها لأهدافها التي وضـعت مـن أجلهـا ومناسـبة محتواها لمستوى المتدربين عليها
2. أن الأهداف الإجرائية تم تحقيقها بشكل جيد ومتوسـط تتعلـق بالمعلومـات التعريفية والأساسية عن المخدرات وكيفية التعامل مع مـصادرهم الـسرية ومصادر المعلومات.
3. أن الأهداف الميدانية يتم تطبيقها بصورة متوسطة تتركز على تنميـة الثقـة بالنفس وتعزيز روح الذات والفريق الواحد وفن التعامل مع الآخرين سـواء كانوا مجرمين أو زملاء عمل أو مصادر سريين.

وقام (المطيري، 2003) بدراسة بعنوان" معوقات التدريب الإداري للقيادات العسكري، دراسة مسحية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام من القيادات العسكرية" وهدفت إلى التعرف على الأسباب والمعوقات التي تحول دون حصول مديري الإدارات ورؤساء الأقسام من القيادات العسكرية في السعودية على دورات تدريبية في المجال الإداري لتنمية مهاراتهم الإدارية، وتكون مجتمع الدراسة من(206) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها تدني نسبة الضباط الذين حصلوا على دورات تدريبية إدارية، كما أشارت النتائج إلى أن المعوقات التدريبية تتمثل في عدم عقد دورات تدريب إدارية أثناء العمل من قبل ضباط لديهم تأهيل اداري عالي، وعدم وجود حوافز معنوية للمتميزين من الضباط في هذه الدورات، وكذلك قلة الدورات التدريبية الإدارية التي يرغب الضباط الترشح لها.

وقام(السويلم، 2003) بدراسة بعنوان"مجالات استخدام تقويم الأداء" فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مجالات استخدام تقويم الأداء في الأجهزة الأمنية في مطار الملك خالد الدولي، والتعرف على معوقات نظام تقويم الأداء. وتكونت عينة الدراسة من(378) مبحوثاً من العاملين بالأجهزة الأمنية في المطار، واختيرت العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: إن أقلّ استخدامات تقويم الأداء الوظيفي تتمثل في ضعف سياسات التحفيز للعاملين، وإن أهم المعوقات هي في عدم عدالة نظام تقويم الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة بناء

قاعدة بيانات خاصة بأداء العاملين الوظيفي، يتم الرجوع إليها عند اتّخاذ القرارات التي تتعلّق بالعاملين.

وقام (اليامي، 2001) في دراسة بعنوان "التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثّر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء، حيث هدفت إلى تعريف المشرفين والمرؤوسين بالعوامل التي تؤثّر في سلوك الموظّفين عند بحثهم عن تغذية عكسية عن الأداء. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اعتماداً على مقايسس عدة، وتم التأكّد من صدقها وثباتها، وتم اختيار عينة عمدية، واستخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعاملات الارتباط. وتحليل الانحدار المركّب، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1- هنالك متغيرات تتنبأ بتكرار سلوك الموظّفين عن تغذية عكسية عـن الأداء، من خلال إستراتيجية السؤال المباشر.
2- هنالك متغيرات تتنبأ بتكرار سلوك الموظّفين عن تغذية عكسية عـن الأداء، من خلال إستراتيجية الملاحظة.
3- أن جودة علاقة المشرف بالمرؤوس ترتبط إيجابيـاً بإسـتراتيجية الـسؤال المباشر، وإستراتيجية الملاحظة.

أما دراسة (الشعلان، 1995) فجاءت بعنوان" نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب" وهدفت إلى تقييم مخرجات التدريب من خلال إلقاء الضوء على المرحلة الرئيسية لعملية التدريب، وقد تناول في دراسته مفهوم التقييم وأهدافه وأسسه ومبادئه وكذلك نطاقه ومجالاته وطرقه والقائمين عليه، وتناول كذلك إيضاح شوائب التدريب وأثرها على نشاط التقييم، وقال بأن هناك صعوبة في قياس أثر التدريب على المتدرب، إلا أن هذه العملية ضرورية للوقوف على مدى تحقيق العملية التدريبية لأهدافها المرسوم، وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية: وضع خطة محكمة وواضحة للتقييم بحيث تكون متزامنة مع مرحلة تحديد إدارة التدريبية. وتحديد أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح، وتصميم أدوات قياس دقيقة تؤخذ بعين الاعتبار طبيعة كل عنصر.

وجاءت دراسة (الشريدة والفاعوري، 1994) بعنوان" تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول البرامج التدريبية التي التحقوا بها" وهدفت إلى التعرف على فائدة البرامج التدريبية التي التحق بها أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات في جامعة اليرموك أثناء عملهم في الجامعة، اشتملت عينة الدراسة على (189) عضو هيئة تدريس من حملة الماجستير والدكتوراه موزعين على أربع كليات (التربية والآداب والاقتصاد والعلوم)، عولجت البيانات بعد جمع المعلومات إحصائياً باستخدام الكمبيوتر، حيث تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لحساب الفروق الإحصائية لإجابات أفراد العينة، وقد بينت النتائج الدراسة أن البرامج التدريبية تؤثر إيجابياً على المشاركين في مجالي التدريب والبحث العلمي رغم عدم كفايتها، كما كشفت الدراسة عن نقص كبير في البرامج التدريبية وضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس، وقد أبدى المشاركين رضاهم عن البرامج التدريبية في توافرها داخل الجامعة وخارجها وعن رغبتهم في المشاركة في برامج مماثلة.

أما الدراسة التي قام بها (البسيوني، 1993) بعنوان" تقييم الخطة التدريبية لموظفي الأجهزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام 1991م" حيث هدفت للتوصل إلى معرفة مدى إسهام نتائج تقييم ومتابعة البرامج التدريبية في الوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية في تنفيذ الخطة، وتحديد درجة تأثير التدريب، وفاعليته في كفاءة الأفراد، واستخدم الباحث إستبانتين وزعت إحداهما على المشاركين في البرامج، ووزعت الأخرى على الرؤساء المباشرين لهؤلاء الخريجون من المشاركين في البرامج، لمعرفة علاقة التدريب بالواقع العملي، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أهمها: أن مدة البرنامج وإدارته كانت كافية إلى حد كبير. وأن موضوعات البرنامج كانت مناسبة للمتدربين. وأن مستوى الاستفادة من البرنامج مرتفعة. ويوجد هناك انسجام كبير بين المشاركين بالبرامج. ومقدرة المحاضرين على توصيل المعلومات عالية. وتحسن أداء وسلوك الخريجين بعد التدريب بمقدار جيد جداً. وأوصت الدراسة بضرورة التجانس بين المشاركين

في الدورات التدريبية قدر الإمكان، وتوافق طبيعة عمل المتدربين مع محتويات البرنامج. وزيادة فاعلية البرامج التدريبية.

وأما دراسة (طرخان، 1993) فجاءت بعنوان " أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس الوكالة في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم" وهدفت إلى التعرف على أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية. وقد استخدم استبانة مكونة من خمس وتسعين فقرة مصاغة بصورة السؤال، وشملت هذه الاستبانة تسع بنى مفاهيمية إدارية وإشرافية في مجالات الإدارة، والتخطيط، والإشراف، والاتصال والتواصل، وديناميات الجماعة، واتخاذ القرار، وحل المشكلات، والمنهاج وإثراؤه، والنمو المهني. وقد نفذ دراسته على عينة مكونة من اثنين وثلاثين مديراً ومديرة في منطقة عمان والزرقاء وإربد خضعوا لبرنامج تدريبي في العام(94/93). وأظهرت الدراسة في نتائجها أن هناك فاعلية للبرنامج في تطوير البنى المعرفية والإدارية والإشرافية للجنسين ولصالح الإناث. ولم تظهر الدراسة أثراً للخدمة أو المؤهل العلمي في تطور هذه البنى. وأوصت الدراسة بضرورة استمرارية برنامج تأهيل المديرين حيث يلبي تطور البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية بشكل اكبر.

ب. الدراسات الأجنبية:

جاءت دراسة وي تي (Wei-Tao, 2006) بعنوان" Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness" وهدفت إلى دراسة تأثير الكفاءة الذاتية وحوافز التدريب وإطار التدريب على فاعلية التدريب في الشركات البريطانية، وتكونت عينة الدراسة من (126) متدرب من الذين خضعوا لبرامج تدريبية في تصميم وتنفيذ برامج الحاسوب. وهم من فئة الشباب والذين تقل أعمارهم عن (35) سنة، وامتد التقييم لهذه البرامج خلال مدة البرنامج وعلى ثلاثة مراحل، عند بداية الدورة، وفي منتصفها وفي نهاية الدورة، وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءة المدرب لها أثر في فاعلية التدريب، وأن كفاءة المتدرب ودعم المشرفين والتحفيز لها أيضاً تأثير في فاعلية التدريب، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى تطوير الدافعية لدى المتدربين والتركيز

على تشجيع الاستقلالية، وخلق مناخ تنظيمي أثناء العملية التدريبية يسهم في فاعلية التدريب الإداري.

أما دراسة ماركيل وآخرون (Marcel, et.al, 2006) بعنوان: "Effectiveness of on-the-job training". وهدفت إلى دراسة فاعلية البرامج التدريبية أثناء الخدمة، ودراسة العلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية ومستوى مخرجات هذه البرامج. وتكونت عينة الدراسة من (375) موظف من شركة تكنولوجيا ومعدات الطباعة في أمريكا. وقد أظهرت النتائج أن المشاركين في البرامج يعتبرون الإعداد والتخطيط لهذه البرامج أثناء الخدمة مفيدة بشكل عام. بالإضافة إلى أن الكفاءة الذاتية ودعم الإدارة هي أهم مؤشرات فاعلية هذه البرامج.

أما دراسة داريلي وميلر(Darryl & Miller, 2005) فجاءت بعنوان "The qualifications and competencies held by effective workplace trainers" وهدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير مؤهلات المدربين وجدارتهم على فاعلية التدريب في مواقع العمل، وتكونت عينة الدراسة من (303) مدرب يدربون في الشركات الاسترالية التي تعمل في مجال النسيج، وتوصلت الدراسة إلى أن المدربين الذكور أقدر على التأثير في فاعلية التدريب الإداري من الإناث، وتوصلت أيضاً إلى أنه كلما زاد عمر المدرب كلما كانت مخرجات التدريب أكثر فاعلية، وأن المدربين الذين لديهم 10 سنوات وأكثر خبرة كان تأثيرهم في فاعلية التدريب أفضل من غيرهم.

دراسة قام بها (Greasley, 2005) بعنوان "Employee Perceptions of training"، وهدفت إلى استكشاف تصورات العاملين في مشاريع البناء نحو التدريب الإداري، وذلك من خلال مقابلات شخصية أجريت مع العاملين في أربعة من مشاريع البناء. وتألفت عينة الدراسة لكل مشروع من (16) فرد أجريت معهم مقابلات شفوية لمدة ساعة واحدة. وقد تم اختيار العاملين وفقاً لمعيار محدد وهو أن لا يكونوا من العاملين في الإدارة أولاً، وأن يكونوا من العاملين المتمكنين في إحدى هذه المشروعات. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة أخذ وجهات نظر العاملين بعين الاعتبار عند العمل على قياس مستويات التدريب الإداري في العمل. وتوصلت

الدراسة كذلك إلى أن أهم العوامل الرئيسة التي تؤثر في التدريب الإداري هي الأسلوب القيادي الذي يتبعه المشرفون في مشاريع البناء تلك. ووجود طريقتين أساسيتين لتحقيق التمكين وهما: (أ) تبادل الثقة بين الإدارة والعاملين. وقد أشار العاملون بهذا الصدد إلى أنهم يشعرون بأن الثقة قد أثرت فيهم كثيراً حيث جعلتهم أقدر على اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بأعمالهم. (ب) السماح للعاملين باتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وقد لوحظ تباين مستويات اتخاذ القرارات في المشروعات الأربعة وفقاً لمدى السلطة التي يرغب الأفراد بقبولها.

اعتمدت دراسة زيتزمان وآخرون(Zietsman, et,al, 2002) بعنوان " The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Training Processes" وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور القوة والسلطة في التدريب على جمع معلومات عن أداء شركة ماكميلان بلوديل، (MB) ودورها في مواجهة التغيرات الملموسة التي تحدث في البيئة الخارجية. وقد بينت الدراسة أهمية الأوضاع والظروف المحيطة بالنسبة لعملية التدريب الإداري, ودور القوة والسلطة في التدريب الإداري. كما أيدت النتائج أن القدرة على التدريب والتحديث الاستراتيجي توجد في كل المنظمات، ما دام الأفراد والجماعات يقومون بعملية التدريب الحدسي، ويعطون العناية الكافية, ويقومون بتفسير خبراتهم وتجربتها في الواقع العملي.

دراسة قام بها ناكيون وهالتون(Naquin & Holton, 2002) بعنوان" The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Throug Training" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الشخصية والفعالية، والالتزام نحو العمل على دافعية تحسين العمل من خلال التدريب الإداري، وقد أجريت الدراسة على عينة غير عشوائية من المشتركين في الدورات التدريبية في الشركات الكورية في القطاع الخاص بلغ تعدادها (254) مبحوثاً، وقد بينت نتائج الدراسة: أن الخصائص الشخصية والفعالية والالتزام نحو العمل تعد سوابق مهمة لدافعية تحسين العمل عن طريق التعلم , وأن الفعالية الإيجابية والالتزام نحو العمل قد فسرت 57% من التباين في دافعية تحسين العمل من خلال التدريب الإداري.

وقام ايرثل (Erthal,1993)بعنوان" Management Training Program Evaluation: Evaluation Method, Use of Result and Perceived Barriers" وهدفت إلى تقييم برامج التدريب الإداري: طريقة التقييم: استخدام النتيجة والعوائق"، وقد أجرى الباحث دراسته على عينة مكونة من(310) عضواً في جمعية الإداريين الأمريكية للتدريب والتطوير, وهدفت الدراسة إلى إظهار العلاقة بين معوقات التقييم من جهة, وبين طرق التقييم, واستخدام النتائج, وتصنيف معايير الصناعة, وحجم التنظيم من جهة أخرى, وذلك بهدف استخدام نتائج تقييم التدريب, لتحسين البرامج التدريبية.

وتوصل الباحث في دراسته إلى أن هناك جملة من العوامل التي تحد من فاعلية تقييم التدريب, وهذه العوامل تتمثل في الآتي: وجود نقص بالمعرفة والإدراك لطرق التقييم, والإحصاءات لدى الجهاز التدريبي. وقلة الخبرة لدى الموظفين القائمين على عملية تقييم التدريب.وأوصت الدراسة بضرورة دعم عملية تقييم التدريب وتوجيه الجهود نحوه. وضرورة الاعتماد على عملية تقييم التدريب كوسيلة للتزود بالمعلومات حول أثر التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات.

أما الدراسة التي قام بها بينيت(Bennett,1987) بعنوان" The Effectiveness of Staff Development Training Practices: A meta Analysis" وهدفت إلى التعرف على أهم الأساليب التي تحقق فاعلية عالية في عملية التدريب, وقد توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية: أن البرامج التدريبية التي تجمع عدة أساليب متنوعة في التدريب هي البرامج التدريبية الأكثر فاعلية. وإن برامج التدريب التي تعتمد أسلوب المحاضرة في نقل المعرفة للمتدربين, هي برامج أقل تأثيراً على سلوكهم من البرامج التي تستخدم أكثر من أسلوب في نقل المعرفة للمتدربين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت فاعلية البرامج التدريبية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينه، هو احتوائها هذه

الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها، كذلك أنها تعتبر المحاولة الأولى على مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على فاعلية البرامج التدريبية في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي، لهذا جاءت هذه الدراسة لسد النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:-

أ- المنهج الوصفي التحليلي: لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بفاعلية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، وكذلك الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني: وسيتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي نحاول من خلاله اختبار صحة فرضيات الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مختلف الوظائف والأعمال ومن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا، الذين يعملون في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية والبالغ تعدادهم الكلي(6579) موظفاً(مصلحة الجمارك، 2008).

3. 3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبنسبة (10%)، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (658) موظفاً، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (529) استبانة ما نسبته (80.4%) من حجم عينة الدراسة، وتم استبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات

الصالحة للتحليل (516) استبانة لتشكل ما نسبته (7.8%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(78.4%) من عينة الدراسة المختارة.

الجدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	126	24.4
	31-40 سنة	215	41.7
	41-50 سنة	99	19.2
	51 سنة فأكثر	76	14.7
النوع الاجتماعي	ذكر	389	75.4
	أنثى	127	24.6
الحالة الاجتماعية	متزوج	136	26.4
	أنثى	380	73.6
المستوى الوظيفي	مدير	38	7.4
	مساعد مدير	61	11.8
	رئيس قسم	95	18.4
	موظف	322	62.4
الخبرة	5 سنوات فأقل	109	21.1
	6-10 سنوات	132	25.6
	11-15 سنة	198	38.4
	16 سنة فأكثر	77	14.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	139	26.9
	دبلوم متوسط	129	25.0
	بكالوريوس	219	42.4
	دراسات عليا	29	5.6

يظهر من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، فقد شكلت نسبتهم (75.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (24.6%) من مجموع أفراد العينة، وذلك لأن طبيعة عمل دائرة الجمارك تناسب الذكور أكثر من الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (31-40 سنة) أعلى نسبة بواقع (41.7%) يلي ذلك الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة (24.4%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، وجاء في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (41-50

سنة) بنسبة (19.2%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) بنسبة (14.7%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (42.4%) من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (25%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من العاملين في مصلحة الجمارك.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (62.4%) هم موظفين، يلي ذلك رؤساء الأقسام بنسبة (18.4%)،وجاء في المرتبة الثالثة مساعدي المدراء بنسبة (11.8%)، وجاء في المرتبة الأخيرة المدراء بنسبة (7.4%).

كما وجد أن (38.4%) من المبحوثين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (11-15 سنة)، يلي ذلك المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (6-10 سنوات) بنسبة (25.6%) من أفراد عينة الدراسة، وجاء في المرتبة الثالثة المبحوثين الذين تقع مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل) بنسبة (21.1%)، وأخيراً جاءت فئة الخبرة (16 سنوات فأكثر) بنسبة (14.9%).

كما دلت النتائج على أن (73.6%) من أفراد العينة هم من المتزوجين مقارنة مع ما نسبته (26.4%) من غير المتزوجين.

4.3 أداة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول فاعلية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي وانسجاماً مع أهداف الدراسة ولغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم تطوير استبانه مكونة من ثلاثة أجزاء هي:

1. **الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

2. **الجزء الثاني**: فاعلية البرنامج التدريبي، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (العطوي، 2007). ويتضمن سبعة مقاييس فرعية لقياس فاعلية البرنامج التدريبي والمتمثلة في: (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج).
3. **الجزء الثالث**: الأداء الوظيفي، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الشنفري، 2007)، ومقياس (Pearce & Porter, 1986) ومقياس (Zammuto,1982) وترجمها إلى العربية البداينة (Al-Badayneh,1996) ويتناول المقياس الإبعاد التالية: الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل، كمية العمل، علاقة الموظف مع الرؤوساء، التعامل مع الزملاء. وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقا.

الجدول (2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
فاعلية البرنامج التدريبي	الرغبة في التطوير الذاتي	4-1
	الأساليب التدريبية المستخدمة	9-5
	مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	13-10
	انسجام المتدربين	17-14
	موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	23-18
	كفاءة المدرب	30-24
	تنظيم البرنامج	34-31
الأداء الوظيفي	الانضباط	42-35
	انجاز المهام	48-43
	علاقة الموظف مع الرؤساء	54-49
	علاقة الموظف مع الزملاء	59-55
	كمية العمل	67-60
	جودة العمل	74-68

5.3 صدق أداة الدراسة:

عرضت الاستبانة على (11) محكماً من أساتذة الإدارة المختـصين، وأعـضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية الرسمية والخاصة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة (المستقلة والتابع)، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم وآرائهم، وأعيدت صياغة بعض الفقرات في ضوء هـذه الملاحظـات، القيمة والهامة للدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية من مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

الجدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	Alpha
1	الرغبة في التطوير الذاتي	4-1	0.87	0.85
2	الأساليب التدريبية المستخدمة	9-5	0.86	0.80
3	مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	13-10	0.88	0.85
4	انسجام المتدربين	17-14	0.79	0.87
5	موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	23-18	0.81	0.82
6	كفاءة المدرب	30-24	0.86	0.90
7	تنظيم البرنامج	34-31	0.86	0.90
7-1	فاعلية البرنامج التدريبي	34-1	0.90	0.91
1	الانضباط	42-35	0.88	0.85
2	انجاز المهام	48-43	0.89	0.86
3	علاقة الموظف مع الرؤساء	54-49	0.92	0.89
4	علاقة الموظف مع الزملاء	59-55	0.87	0.84
5	كمية العمل	67-60	0.83	0.80
6	جودة العمل	74-68	0.90	0.89
6-1	الأداء الوظيفي	74-35	0.92	0.91

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (Spss.15).

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع
عرض النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحـصائي الوصـفي للبيانـات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقـرة، أمـا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5-3.49) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في مصلحة الجمارك السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية البرامج التدريبيـة للمتـدربين فـي مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
1-4	الرغبة في التطوير الذاتي	3.51	0.76	%70.20	5	مرتفع
5-9	الأساليب التدريبية المستخدمة	3.48	0.75	%69.64	7	متوسط
10-13	مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	3.54	0.77	%70.80	3	مرتفع
14-17	انسجام المتدربين	3.85	0.58	%77.02	1	مرتفع
18-23	موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	3.50	0.63	%70.09	6	مرتفع
24-30	كفاءة المدرب	3.53	0.65	%70.68	4	مرتفع
31-34	تنظيم البرنامج	3.81	0.54	%76.18	2	مرتفع
1-34	فاعلية البرامج التدريبية	3.60	0.55	%72	-	مرتفع

يظهر من الجدول (4) أن المتوسط العام لفاعلية البرامج التدريبية بلغ (3.60)، وانحراف معياري(0.55) وبأهمية نسبية بلغت (72%)، وهذا يعني أن فاعلية البرامج التدريبية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد فاعلية البرامج التدريبية، يتضح أن بُعد انسجام المتدربين احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.58) وبأهمية نسبية بلغت (77.02%)، يليه بُعد تنظيم البرنامج بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.54) وبأهمية نسبية بلغت (76.18%)، يليه بُعد مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وبأهمية نسبية بلغت (70.80%)، يليه بُعد كفاءة المدرب بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وبأهمية نسبية بلغت (70.68%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الأساليب التدريبية المستخدمة بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وبأهمية نسبية بلغت (69.64%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الأساليب التدريبية المستخدمة ذا مستوى متوسط، في حين كانت تصوراتهم لباقي الأبعاد ذات مستوى مرتفع. وتُفسر هذه النتيجة أن مصلحة

الجمارك في المملكة العربية السعودية تعتبر أن التدريب الإداري الإطار المرجعي للعمل. وأنها مقتنعة بآليات تدريب العاملين لديها بالشكل المطلوب.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد فاعلية البرامج التدريبية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للرغبة في التطوير الذاتي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الرغبة في التطوير الذاتي، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرغبة في التطوير الذاتي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
1	اشتركت في البرنامج التدريبي بسبب إيماني الفعلي بالفائدة المتوخاة منه.	3.80	0.94	%76.00	1	مرتفع
2	يوجد لدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي	3.62	1.00	%72.40	2	مرتفع
3	توفر الحوافز المقدمة للاشتراك بالبرنامج التدريبي زاد من دافعيتي للالتحاق به.	3.58	1.01	%71.60	3	مرتفع
4	شعوري بأن هناك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك في البرنامج التدريبي	3.07	1.08	%61.40	4	متوسط
	الرغبة في التطوير الذاتي	3.51	0.76	%70.20	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن مستوى الرغبة في التطوير الذاتي في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.51) وانحرافه المعياري (0.0.76)، وبأهمية نسبية بلغت (70.20%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة على الفقرة (4)، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة على باقي الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على " اشتركت في البرنامج التدريبي بسبب إيماني الفعلي بالفائدة المتوخاة منه"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحرافها المعياري (0.94) وأهميتها النسبية (76%)، وجاءت الفقرة (2) التي تنص على "يوجد لدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.62) وانحرافها المعياري (1.00) وأهميتها النسبية (72.40%). بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على "توفر الحوافز المقدمة للاشتراك بالبرنامج التدريبي زاد من دافعيتي للالتحاق به" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.58) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية (71.60%)، واحتلت الفقرة (4) التي تنص على " شعوري بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك في البرنامج التدريبي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.07) وانحرافها المعياري (1.08) وأهميتها النسبية (61.40%).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة للأساليب التدريبية المستخدمة:

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الأساليب التدريبية المستخدمة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
6	تم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي	3.93	0.92	%78.64	1	مرتفع
7	ساعدت الأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.	3.66	1.02	%73.26	2	مرتفع
9	استخدمت الوسائل التدريبية من قبل المدرب بشكل فاعل.	3.43	1.07	%68.64	3	متوسط
8	أن الوسائل التدريبية التي أحتاج لها البرنامج كانت متوفرة بشكل جيدة.	3.23	1.02	%64.65	4	متوسط
5	تتصف الأساليب المستخدمة في التدريب بأنها فعالة في إيصال المعلومات للمتدربين.	3.15	1.03	%62.98	5	متوسط
	الأساليب التدريبية المستخدمة	3.48	0.75	%69.64	-	متوسط

يشير الجدول (6) إلى أن مستوى الأساليب التدريبية المستخدمة في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان متوسطاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.48) وانحرافه المعياري (0.75)، وبأهمية نسبية بلغت (69.64%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على الفقرات (6، 7)، في حين كانت تصوراتهم متوسطة على باقي الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (6) التي تنص على "تم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.93) وانحرافها المعياري (0.90) وأهميتها النسبية (78.64%)، وجاءت الفقرة (7) التي تنص على "ساعدت الأساليب التدريبية في عرض موضوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.66) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (73.26%). بينما جاءت الفقرة (9) التي تنص على " استخدمت الوسائل التدريبية من قبل المدرب بشكل فاعل " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.43) وانحرافها المعياري (1.07) وأهميتها النسبية (68.64%)، واحتلت الفقرة (5) التي تنص على "تتصف الأساليب المستخدمة في التدريب بأنها فعالة في إيصال المعلومات للمتدربين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وانحرافها المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (62.98%). وتفسر هذه النتيجة على أن أساليب التدريب المستخدمة في مصلحة الجمارك لم ترقى بعد إلى إدراج أساليب متطورة مثل أسلوب التعليم المبرمج وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب تمثيل الأدوار ولكنها اكتفت فقط بالأساليب التقليدية.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لمكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
13	يوجد مكتبة في قاعة التدريب ساعدتني علـى تفهـم المواضيع التي احتواها البرنامج التدريبي.	3.92	0.90	%78.40	1	مرتفع
10	يتوفر في قاعات التدريب كافة التـسهيلات اللازمـة للعملية التدريبية مثل(سعة القاعة، والإنـارة الجيـدة، والتهوية، والمقاعد المناسبة)	3.52	0.98	%70.40	2	مرتفع
12	كانت عملية الذهاب والعودة لقاعة التدريب ميسرة.	3.49	1.02	%69.80	3	متوسط
11	لم يكن هنالك ضوضاء داخـل أو خـارج قاعـات التدريب تؤثر على التركيز.	3.22	1.02	%64.40	4	متوسط
	مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	3.54	0.77	%70.80	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن مستوى مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كـان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.54) وانحرافه المعيـاري (0.77)، وبأهميـة نسبية بلغت (70.80%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينـة الدراسة مرتفعة على الفقرات (10، 13)، في حين كانت تصوراتهم متوسطة علـى باقي الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (13) التي تنص على "يوجد مكتبـة فـي قاعة التدريب ساعدتني على تفهم المواضيع التي احتواها البرنامج التدريبي"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.92) وانحرافهـا المعيـاري (0.90) وأهميتها النسبية (78.40%)، وجاءت الفقرة (10) التي تنص على " يتـوفر فـي قاعات التدريب كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل(سعة القاعة، والإنـارة الجيدة، والتهوية، والمقاعد المناسبة)" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.52) وانحرافها المعياري (0.98) وأهميتها النسبية (70.40%). بينما جاءت الفقرة (12) التي تنص على "كانت عملية الذهاب والعودة لقاعة التدريب ميسرة" بالمرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي (3.49) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (69.80%)، واحتلت الفقرة (11) التي تنص على " لم يكن هنالك ضوضـاء داخـل أو خـارج قاعات التدريب تؤثر على التركيز" المرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.22) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (64.40%)

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة انسجام المتدربين:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير انسجام المتدربين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
17	الاختلاف في التخصصات العلمية للمـشاركين فـي البرنامج لا يؤدي إلى ضياع الوقت.	3.89	0.92	%77.83	1	مرتفع
15	اختلاف خصائص المشاركين في البرنامج يساعد في توجيه البرنامج نحو الأهداف.	3.85	0.96	%77.02	2	مرتفع
16	اختلاف المشاركين في البرنامج من حيـث المجـال الذي يعمل فيه أدى إلى وجود مناقشات بناءة.	3.84	0.95	%76.86	3	مرتفع
14	كان هنالك علاقات مـن الاحتـرام والتعـاون بـين المتدربين.	3.82	0.99	%76.36	4	مرتفع
	انسجام المتدربين	3.85	0.58	%77.02	-	مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن انسجام المتدربين فـي فاعليـة البـرامج التدريبيـة للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان مرتفعـاً، إذ بلـغ متوسطه الحسابي (3.85) وانحرافه المعيـاري (0.58)، وبأهميـة نـسبية بلغـت (77.02%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفـراد عينـة الدراسـة مرتفعة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص علـى "الاخـتلاف فـي التخصصات العلمية للمشاركين في البرنامج لا يؤدي إلى ضياع الوقـت"، جـاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.89) وانحرافهـا المعيـاري (0.92) وأهميتها النسبية (77.83%)، وجاءت الفقرة (15) التي تـنص علـى " خـتلاف خصائص المشاركين في البرنامج يساعد في توجيه البرنامج نحو الأهداف" بالمرتبة

الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.85) وانحرافها المعياري (0.96) وأهميتها النسبية (77.02%). بينما جاءت الفقرة (16) التي تنص على " اختلاف المـشاركين فـي البرنامج من حيث المجال الذي يعمل فيه أدى إلى وجود مناقشات بنـاءة" بالمرتبـة الثالثة بمتوسط حسابي (3.84) وانحرافها المعيـاري (1.02) وأهميتهـا النـسبية (76.86%)، واحتلت الفقرة (14) التي تنص على " كان هنالك علاقات من الاحترام والتعاون بين المتدربين" المرتبة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (3.82) وانحرافهـا المعياري (0.99) وأهميتها النسبية (76.36%).

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لموضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي:

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
18	اتسمت موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح.	3.66	0.99	%73.14	1	مرتفع
19	تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافه.	3.61	1.01	%72.13	2	مرتفع
22	كان هنالك تنوع في موضوعات البرنامج التـدريبي ساهمت في تذليل مصاعبي في العمل.	3.48	1.03	%69.61	3	متوسط
20	غطت موضـوعات البرنـامج التـدريبي مختلـف احتياجاتي التدريبية	3.46	1.07	%69.20	4	متوسط
21	يوجد تواصل منطقي واضح في تسلسل موضـوعات البرنامج التدريبي.	3.44	1.08	%68.80	5	متوسط
23	ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي.	3.38	1.17	%67.64	6	متوسط
	موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	3.50	0.63	%70.09	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن مستوى موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي فـي فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.50) وانحرافه المعياري (0.63)، وبأهمية نسبية بلغت (70.09%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينـة الدراسة مرتفعة على الفقرات (18، 19)، في حين كانت تصوراتهم متوسطة علـى باقي الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (18) التي تنص على " اتسمت موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.66) وانحرافها المعياري (0.99) وأهميتها النسبية (73.14%)، وجاءت الفقرة (19) التي تنص على " تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافه" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحرافها المعياري (1.01) وأهميتها النسبية (72.13%). بينما جاءت الفقرة (22) التي تنص على "كان هنالك تنوع في موضوعات البرنامج التدريبي ساهمت في تذليل مصاعبي في العمل" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.48) وانحرافها المعياري (1.03) وأهميتها النسبية (69.61%)، واحتلت الفقرة (23) التي تنص على "ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحرافها المعياري (1.17) وأهميتها النسبية (67.64%).

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لكفاءة المدرب:

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كفاءة المدرب مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
26	يتمتع المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرنامج.	3.78	0.95	%75.62	1	مرتفع
27	أظهر المدربون قدرات عالية في استخدام طرق وأساليب التدريب.	3.69	0.97	%73.80	2	مرتفع
29	أظهر المدربون قدرات عالية في إثارة المشاركة والرد على الأسئلة.	3.51	0.98	%70.19	3	مرتفع
28	يتمتع المدربون بقدرة عالية على إدارة الوقت.	3.50	0.99	%70	4	مرتفع
25	درجة التمكن من موضوعات البرنامج بالنسبة للمدربين كانت واضحة.	3.47	1.00	%69.30	5	مرتفع
24	يتمتع المدربون القائمون على البرامج التدريبية بمهارات جيدة.	3.41	1.02	%68.22	6	متوسط
30	تم إختيار مدربون يعملون في قطاعات ذات صلة مباشرة بموضوعات البرنامج التدريبي.	3.38	1.02	%67.67	7	متوسط
	كفاءة المدرب	3.53	0.65	%70.68	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن مستوى كفاءة المدرب في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.53) وانحرافه المعياري (0.65)، وبأهمية نسبية بلغت (70.68%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة على الفقرات (24، 30)، في حين كانت تصوراتهم مرتفعة على باقي الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على "يتمتع المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرنامج"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.78) وانحرافها المعياري (0.95) وأهميتها النسبية (75.62%)، وجاءت الفقرة (27) التي تنص على "أظهر المدربون قدرات عالية في استخدام طرق وأساليب التدريب" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.69) وانحرافها المعياري (0.97) وأهميتها النسبية (73.80%). بينما جاءت الفقرة (29) التي تنص على "أظهر المدربون قدرات عالية في إثارة المشاركة والرد على الأسئلة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.51) وانحرافها المعياري (0.98) وأهميتها النسبية (70.19%)، واحتلت الفقرة (30) التي تنص على " ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.38) وانحرافها المعياري (1.02) وأهميتها النسبية (67.67%).

سابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لتنظيم البرنامج:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تنظيم البرنامج مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
31	يتم الاعداد للبرنامج التدريبي بشكل جيد	3.99	0.88	%79.77	1	مرتفع
32	وقت إنعقاد البرنامج التدريبي مناسب	3.81	0.98	%76.20	2	مرتفع
33	عدد الساعات المخصصة لتغطية موضوعات البرنامج التدريبي تعد كافية	3.79	0.96	%75.89	3	مرتفع
34	حقق البرنامج التدريبي الأهداف التي عقد من أجلها	3.64	0.99	%72.87	4	مرتفع
	تنظيم البرنامج	3.81	0.54	%76.18	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن مستوى تنظيم البرنامج في فاعلية البرامج التدريبية للمتدربين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.81) وانحرافه المعياري (0.54)، وبأهمية نسبية بلغت (76.18%). أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة مرتفعة على جميع الفقرات.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (31) التي تنص على "يتم الاعداد للبرنامج التدريبي بشكل جيد"، جاءت بالمرتبة الأولى، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.99) وانحرافها المعياري (0.88) وأهميتها النسبية (79.77%)، وجاءت الفقرة (32) التي تنص على "وقت إنعقاد البرنامج التدريبي مناسب" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقداره (3.81) وانحرافها المعياري (0.98) وأهميتها النسبية (76.20%). بينما جاءت الفقرة (33) التي تنص على "عدد الساعات المخصصة لتغطية موضوعات البرنامج التدريبي تعد كافية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79) وانحرافها المعياري (0.96) وأهميتها النسبية (75.89%)، واحتلت الفقرة (34) التي تنص على "حقق البرنامج التدريبي الأهداف التي عقد من أجلها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.64) وانحرافها المعياري (0.99) وأهميتها النسبية (7.87%).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في مصلحة الجمارك السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، والجدول (12) يبين ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
35-42	الانضباط	3.87	0.53	%77.32	1	مرتفع
43-48	انجاز المهام	3.67	0.56	%73.47	6	مرتفع
49-54	علاقة الموظف مع الرؤساء	3.68	0.55	%73.60	5	مرتفع
55-59	علاقة الموظف مع الزملاء	3.72	0.52	%74.40	4	مرتفع
60-67	كمية العمل	3.75	0.51	%75.01	3	مرتفع
68-74	جودة العمل	3.84	0.49	%76.87	2	مرتفع
35-74	الأداء الوظيفي	3.76	0.52	75.20	-	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لمستوى أداء العاملين بلغ (3.76)، وانحراف معياري(0.52) وبأهمية نسبية بلغت (75.20%)، وهذا يعني أن مستوى أداء العاملين وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل أبعاد مستوى أداء العاملين، يتضح أن بُعد الانضباط احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، وانحراف معياري(0.53) وبأهمية نسبية بلغت (77.32%)، يليه بُعد جودة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري(0.49) وبأهمية نسبية بلغت (76.87%)، يليه بُعد كمية العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.75)، وبأهمية نسبية بلغت (75.01%)، يليه بُعد علاقة الموظف مع الزملاء بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وبأهمية نسبية بلغت (74.40%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد انجاز المهام بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وبأهمية نسبية

بلغت (73.47%)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لجميع الأبعاد ذات مستوى مرتفع.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد مستوى أداء العاملين، وعلى النحـو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة للانضباط:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير الانضباط، والجدول (13) يبين ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الانضباط مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
37	تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمـول بهـا باستمرار.	4.07	0.81	%81.32	1	مرتفع
36	يتوفر لدى منظمتي وصف مكتوب ويحدد بوضـوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	4.03	0.82	%80.70	2	مرتفع
40	تعاقب منظمتي الموظف الـذي يخـالف الأنظمـة والتعليمات.	4.02	0.85	%80.43	3	مرتفع
42	أشعر بأنني أعمل بروح القـوانين والأنظمـة فـي منظمتي.	3.81	0.95	%76.24	4	مرتفع
39	يتوفر في منظمتي أنظمة وتعليمات وقواعـد تحكـم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.	3.80	0.97	%76.09	5	مرتفع
41	التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي.	3.80	0.98	%76.05	6	مرتفع
38	تتابع الإدارة في منظمتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.	3.75	0.95	%74.96	7	مرتفع
35	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	3.64	0.96	%72.79	8	مرتفع
	الانضباط	3.87	0.53	%77.32	-	مرتفع

يظهر من الجدول (13) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية للانضباط بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري(0.53) وأهمية نسبية (77.32%)، وقد احتلّت الفقرة (37) "تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول

بها باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري(0.81)، وأهمية نسبية (81.32%)، في حين جاءت الفقرة (35) "التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري(0.96)، وأهمية نسبية (72.79%)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لانجاز المهام:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير انجاز المهام مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
44	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	3.89	0.88	%77.80	1	مرتفع
48	اتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به.	3.75	0.91	%75.00	2	مرتفع
45	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.	3.69	0.92	%73.80	3	مرتفع
46	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.	3.61	0.97	%72.20	4	مرتفع
47	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	3.54	0.94	%70.80	5	مرتفع
43	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في منظمتي.	3.51	0.96	%70.20	6	مرتفع
	انجاز المهام	3.67	0.56	%73.47	-	مرتفع

يظهر من الجدول (14) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لانجاز المهام بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وانحراف معياري(0.56) وأهمية نسبية (73.47%)، وقد احتلّت الفقرة (44) " أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري(0.88)، وأهمية نسبية (77.80%)، في حين جاءت الفقرة (43) " أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في منظمتي" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.51)

وانحراف معياري(0.96)، وأهمية نسبية (70.20%)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لعلاقة الموظف مع الرؤساء:

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير علاقة الموظف مع الرؤساء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
54	تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين في المنظمـة بالثقة وبالاحترام المتبادل.	4.01	.0.83	%80.23	1	مرتفع
49	يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع علـى تحسين الأداء في المنظمة.	3.85	0.91	%76.98	2	مرتفع
51	يسمح رئيسي في تبني حلول غيـر مألوفـة عنـد التعامل مع مشكلات العمل.	3.63	0.98	%72.56	3	مرتفع
50	يؤيد رئيسي تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء في المنظمة.	3.59	0.97	%71.55	4	مرتفع
53	يتبع المدير الأسلوب التقليدي في اتخـاذ قراراتـه الإدارية.	3.57	0.95	%71.67	5	مرتفع
52	هنالك تبادل للمعلومات بين القادة والافـراد فيمـا يتعلق بحيثيات العمل في المنظمة.	3.43	1.01	%68.64	6	مرتفع
	علاقة الموظف مع الرؤساء	3.68	0.55	%73.60	-	مرتفع

يظهر من الجدول (15) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لعلاقة الموظف مع الرؤساء بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري(0.55) وأهمية نسبية (73.60%)، وقد احتلّت الفقرة (54) " تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين في المنظمة بالثقة و بالاحترام المتبادل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري(0.83)، وأهمية نسبية (80.23%)، في حين جاءت الفقرة (52) "هنالك تبادل للمعلومات بين القادة والافراد فيما يتعلق بحيثيات العمل في المنظمة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.01)، وأهمية نسبية (68.64%)، كما

يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة، عدا الفقرة رقم (52).

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لعلاقة الموظف مع الزملاء:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير علاقة الموظف مع الزملاء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
55	يساعد الجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها.	3.82	0.94	%76.40	1	مرتفع
56	يحدد الافراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التى ينتمي اليها في مجال العمل.	3.78	0.93	%75.66	2	مرتفع
57	تسود علاقة الثقة والاحترام والتعاون بين الافراد العاملين في منظمتي.	3.68	0.89	%73.57	3	مرتفع
58	يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي.	3.67	0.92	%73.37	4	مرتفع
59	علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة.	3.66	0.98	%73.18	5	مرتفع
	علاقة الموظف مع الزملاء	3.72	0.52	%74.40	-	مرتفع

يظهر من الجدول (16) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لعلاقة الموظف مع الزملاء بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري(0.52) وأهمية نسبية (74.40%)، وقد احتلّت الفقرة (55) " يساعد الجو السائد في العمل على توليد أفكار جديدة ويعمل على تحفيزها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري(0.94)، وأهمية نسبية (76.40%)، في حين جاءت الفقرة (59) " علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري(0.98)، وأهمية نسبية (73.18%)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لكمية العمل:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كمية العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتبة	المستوى
61	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها.	3.97	0.91	%79.30	1	مرتفع
65	يحرص العاملين على أداء واجبـاتهم ومـسؤولياتهم دون صعوبة.	3.87	0.94	%77.44	2	مرتفع
66	لدى العاملين الاستعداد لمواكبة التحولات في طـرق القيام بالعمل.	3.84	0.99	%76.78	3	مرتفع
63	إن أداء العاملين في المنظمة التـي اعمـل بهـا لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية.	3.80	0.97	%75.97	4	مرتفع
64	يحرص العاملين في منظمتي على أداء العمل بدقة	3.72	0.96	%74.38	5	مرتفع
62	يتقبل العاملين دائماً أي مـسؤوليات إضـافية علـى العمل المطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها.	3.65	0.99	%72.91	6	مرتفع
67	يتوفر للعاملين فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.	3.59	0.97	%71.74	7	مرتفع
60	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.	3.58	1.00	%71.55	8	مرتفع
	كمية العمل	3.75	0.51	%75.01	-	مرتفع

يظهر من الجدول (17) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لكمية العمل بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري(0.51) وأهمية نسبية (75.01%)، وقد احتلّت الفقرة (61) "يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري(0.91)، وأهمية نسبية (79.30%)، في حين جاءت الفقرة (60) " كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري(1.00)، وأهمية نسبية (71.55%)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

سادساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لجودة العمل:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير جودة العمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	المستوى
68	تشتمل الرسالة التي تتبناها المؤسسة على المبـادئ الأساسية لجودة العمل.	4.16	0.82	%83.26	1	مرتفع
74	يوجد نظام لمكافأة العاملين الـذين يقـدمون أفكـاراً تطويرية وابتكاريه.	3.96	0.89	%79.22	2	مرتفع
69	الجودة العالية في العمـل هـي إحـدى المقومـات الأساسية للتميز.	3.94	0.91	%78.76	3	مرتفع
71	يرتكز نجاح الأعمال في المؤسـسة علـى الجـودة العالية لأداء العمل.	3.73	0.97	%74.65	4	مرتفع
73	تتم متابعة التحسينات والتطورات في أداء العمل من اجل الاستفادة منها	3.73	0.98	%74.61	5	مرتفع
70	تُعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.	3.70	0.96	%73.99	6	مرتفع
72	تُعد جودة العمل من المؤشـرات الأساسـية لتقـويم الأداء.	3.68	0.99	%73.57	7	مرتفع
	جودة العمل	3.84	0.49	%76.87	-	مرتفع

يظهر من الجدول (18) أن المتوسط العام لتصورات العاملين في مصلحة الجمارك السعودية لجودة العمل بوصفه بعداً من أبعاد الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.49) وأهمية نسبية (76.87%)، وقد احتلّت الفقرة (68) "يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.82)، وأهمية نسبية (73.26%)، في حين جاءت الفقرة (72) "تُعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.99)، وأهمية نسبية (73.57%)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: هل هنالك علاقة ارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (فاعلية البرامج التدريبية) وكلّ بعد من أبعاده والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي.

الجدول (19)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين فاعلية البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي، على مستوى كل بُعد وعلى البعد الكلي

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	الانضباط	انجاز المهام	العلاقة مع الرؤساء	العلاقة مع الزملاء	كمية العمل	جودة العمل	الأداء الوظيفي
الرغبة في التطوير الذاتي	0.424*	0.498*	0.493*	0.469*	0.348*	0.282*	0.544*
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.499*	0.553*	0.533*	0.481*	0.384*	0.345*	0.603*
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.475*	0.542*	0.556*	0.474*	0.399*	0.390*	0.611*
انسجام المتدربين	0.466*	0.448*	0.539*	0.483*	0.368*	0.362*	0.575*
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.571*	0.564*	0.592*	0.497*	0.438*	0.369*	0.653*
كفاءة المدرب	0.590*	0.561*	0.615*	0.516*	0.454*	0.390*	0.673*
تنظيم البرنامج	0.578*	0.480*	0.487*	0.414*	0.342*	0.333*	0.568*
فاعلية البرامج التدريبية	0.667*	0.673*	0.704*	0.615*	0.505*	0.458*	0.781*

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (19)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لفاعلية البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين فاعلية البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي ككل (0.781) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل لفاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (العلاقة مع الرؤساء) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.704) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع (جودة العمل) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية (0.458). وتُفسر هذه النتيجة أن مصلحة الجمارك تهتم بتدريب وتأهيل

العاملين لديها على النحو المتوقع، وأنها تقدر الاحتياجات التدريبية للعاملين في المصلحة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول رقم (20) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (20) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.314 –2.263) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح "Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

الجدول (20)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الرغبة في التطوير الذاتي	0.313	1.404	0.370
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.464	2.156	0.210
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.561	1.314	0.266
انسجام المتدربين	0.463	2.160	0.337
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.443	2.255	0.395
كفاءة المدرب	0.418	2.263	0.287
تنظيم البرنامج	0.357	2.196	0.246

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (20) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدارسة

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	الانحدار	(7، 508)	0.623	106.923	15.275	*119.99	0.000
	الخطأ			64.667	0.127		
إنجاز المهام	الانحدار	(7، 508)	0.472	148.398	21.200	*64.879	0.000
	الخطأ			165.993	0.327		
الانضباط	الانحدار	(7، 508)	0.478	134.367	19.195	66.456	0.000
	الخطأ			146.732	0.289		
العلاقة مع الرؤساء	الانحدار	(7، 508)	0.512	164.435	23.491	*76.05	0.000
	الخطأ			156.915	0.309		
العلاقة مع الزملاء	الانحدار	(7، 508)	0.398	133.326	19.047	*48.054	0.000
	الخطأ			201.350	0.396		
كمية العمل	الانحدار	(7، 508)	0.267	51.430	7.347	*26.481	0.000
	الخطأ			140.945	0.277		
جودة العمل	الانحدار	(7، 508)	0.213	55.678	7.954	*19.665	0.000
	الخطأ			205.476	0.404		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

يوضح الجدول رقم (21) صلاحية نموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظـراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (7، 508)، حيث إن أبعاد متغير فاعلية البرامج التدريبية بأبعادهـا المختلفة مجتمعة تفسر (62.3%) من التباين في متغير (الأداء الوظيفي) وأبعادهـا المختلفة مجتمعة، كما تُفسر أيضاً (47.2%) من التباين في بُعد (إنجـاز المهـام)، وتُفسر أيضاً (47.8%) من التباين في بُعد (الانضباط)، وفـسرت أبعـاد فاعليـة البرامج التدريبية (51.2%) من التباين في بُعد (العلاقة مع الرؤساء)، كمـا تُفـسر أيضاً (39.8%) من التباين في بُعد (العلاقة مـع الـزملاء)، كمـا تُفـسر أيـضاً (26.7%) من التباين في بُعد (كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعاد فاعليـة البـرامج التدريبية (21.3%) من التباين في بُعد (جودة العمل)، وتفسر هذه النتيجة علـى أن فاعلية البرامج التدريبية لها أثر كبير في تحسين أداء العاملين رفع معنوياتهم وتقوية روحهم المعنوية تجاه عملهم وتجاه المنظمة التي يعملون فيها. وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي. وبنـاء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضـوعات ومحتـوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الأداء الوظيفي.

الجدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.162	0.027	0.214	*6.067	0.000
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.069	0.032	0.091	**2.170	0.030
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.072	0.028	0.107	**2.558	0.011
انسجام المتدربين	0.063	0.027	0.094	**2.336	0.020
موضـوعات ومحتـوى البرنـامج التدريبي	0.095	0.031	0.135	*3.020	0.003
كفاءة المدرب	0.191	0.030	0.261	*6.369	0.000
تنظيم البرنامج	0.080	0.024	0.121	*3.309	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.01 \geq \alpha$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.067، 3.020، 6.369، 3.309) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.01 \geq \alpha$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين) لها تأثير في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.558، 2.336، 3.020) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان

وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الأداء الوظيفي.

الجدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
كفاءة المدرب	0.453	*7.572	0.000
الرغبة في التطوير الذاتي	0.546	*6.873	0.000
تنظيم البرنامج	0.588	*4.476	0.000
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.604	*4.099	0.000
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.615	*3.851	0.000
انسجام المتدربين	0.620	*3.460	0.001
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.623	*3.303	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب (54.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير تنظيم البرنامج حيث فسر مع المتغيرات السابقة (58.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (60.4%) من التباين في المتغير التابع، دخل خامساً متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (61.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل سادساً متغير انسجام

المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الأساليب التدريبية المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطـوير الذاتي، مكان وبيئـة انعقـاد البرنـامج التـدريبي، انـسجام المتـدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنـامج) في إنجاز المهام.

الجدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في إنجاز المهام لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.200	0.043	0.195	*4.681	0.000
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.127	0.051	0.123	**2.477	0.014
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0124	0.045	0.136	*2.750	0.006
انسجام المتدربين	0.019	0.043	0.021	***0.449	0.654
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.143	0.050	0.151	*2.857	0.004
كفاءة المدرب	0.185	0.048	0.187	*3.845	0.000
تنظيم البرنامج	0.098	0.039	0.110	**2.541	0.011

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في إنجاز المهام لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.681، 2.750، 2.857، 3.845) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الأساليب التدريبية المستخدمة،

تنظيم البرنامج) لها تأثير في إنجاز المهام لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.477، 2.541) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق (انسجام المتدربين) ليس له تأثير في إنجاز المهام لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة (0.449)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في إنجاز المهام. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (انسجام المتدربين) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بإنجاز المهام من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
الرغبة في التطوير الذاتي	0.318	*4.766	0.000
كفاءة المدرب	0.407	*3.822	0.000
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.442	*2.840	0.005
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.459	*2.745	0.006
تنظيم البرنامج	0.465	**2.504	0.013
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.472	**2.469	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.01)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(انسجام المتدربين)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج

الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير الرغبة في التطوير الذاتي قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (31.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير كفاءة المدرب حيث فسر مع متغير الرغبة في التطوير الذاتي (40.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (44.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع، دخل خامساً متغير تنظيم البرنامج حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.5%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الأساليب التدريبية المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.2%) من التباين في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (انسجام المتدربين) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الانضباط.

الجدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في الانضباط لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.109	0.040	0.113	*2.715	0.007
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.103	0.048	0.105	**2.131	0.034
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.013	0.042	0.015	***0.300	0.764
انسجام المتدربين	0.002	0.041	0.002	***0.041	0.967
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.124	0.047	0.138	*2.631	0.009
كفاءة المدرب	0.215	0.045	0.230	*4.757	0.000
تنظيم البرنامج	0.109	0.036	0.272	*6.339	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في الانضباط لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.715، 2.631، 4.757، 6.339) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق(الأساليب التدريبية المستخدمة) له تأثير في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.131) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين) ليس لها تأثير الانضباط لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(0.300، 0.041)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الانضباط. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين) في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تنظيم البرنامج	0.348	*6.493	0.000
كفاءة المدرب	0.431	*4.905	0.000
الرغبة في التطوير الذاتي	0.462	*2.883	0.004
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.470	*2.760	0.006
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.478	**2.398	0.017

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

* * ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبيـة (الأسـاليب المـستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المـدرب، تنظـيم البرنـامج) فـي

الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقـم(27) والـذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحـدار، فـإن متغيـر تنظـيم البرنامج قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير كفاءة المدرب حيث فسر مع متغير تنظيم البرنـامج (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغيـر موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيـراً متغيـر الأسـاليب التدريبيـة المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (47.8%) من التبـاين فـي الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلـة الانحـدار المتعدد المتدرج متغير (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انـسجام المتـدربين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الرؤساء.

الجدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في العلاقة مع الرؤساء لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.222	0.042	0.214	*5.335	0.000
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.049	0.050	0.048	***1.002	0.317
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.086	0.044	0.093	***1.557	0.061
انسجام المتدربين	0.122	0.042	0.134	*2.913	0.004
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.119	0.049	0.124	**2.446	0.015
كفاءة المدرب	0.259	0.047	0.259	*5.540	0.000
تنظيم البرنامج	0.045	0.037	0.050	***1.212	0.226

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (28)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.335، 2.913، 5.540) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) له تأثير في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.446)،

وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) ليس لها تأثير في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.002، 1.557، 1.212)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الرؤساء من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
كفاءة المدرب	0.378	6.645	0.000
الرغبة في التطوير الذاتي	0.453	6.061	0.000
انسجام المتدربين	0.492	3.250	0.001
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.509	2.921	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير

الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير انسجام المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (50.9%) من التباين في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الزملاء.

الجدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في العلاقة مع الزملاء لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.262	0.047	0.247	*5.561	0.000
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.064	0.056	0.061	***1.147	0.252
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.041	0.050	0.044	***0.827	0.409
انسجام المتدربين	0.171	0.048	0.183	*3.585	0.000
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.065	0.055	0.066	***1.171	0.242
كفاءة المدرب	0.195	0.053	0.191	*3.679	0.000
تنظيم البرنامج	0.028	0.042	0.031	***0.663	0.508

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.01$)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.561، 3.585، 3.679) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) ليس لها تأثير في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

(1.147، 0.827، 1.171، 0.663)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≥0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥0.05) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعلاقة مع الزملاء من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
كفاءة المدرب	0.266	*7.948	0.000
الرغبة في التطوير الذاتي	0.351	*5.790	0.000
انسجام المتدربين	0.391	*5.661	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.01)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب (35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير انسجام المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.1%) من التباين في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة(α ≥0.05) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطـوير الذاتي، مكان وبيئـة انعقـاد البرنـامج التـدريبي، انـسجام المتـدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنـامج) في كمية العمل.

الجدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في كمية العمل لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.111	0.039	0.139	*2.825	0.005
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.029	0.047	0.036	***0.613	0.540
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.053	0.042	0.075	***1.280	0.201
انسجام المتدربين	0.031	0.040	0.044	***0.775	0.439
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.097	0.046	0.130	**2.090	0.037
كفاءة المدرب	0.163	0.044	0.211	*3.691	0.000
تنظيم البرنامج	0.013	0.036	0.019	***0.377	0.706

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≥0.05)

*** غير دالة إحصائيا على مستوى(α ≥0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، كفاءة المدرب) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.825، 3.691) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) له تأثير في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.090)، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، تنظيم البرنامج) ليس لها تأثير في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (0.613، 1.280، 0.775، 0.377)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الرغبة في التطوير الذاتي، كفاءة المدرب، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الأساليب التدريبية المستخدمة، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، تنظيم البرنامج) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression "

للتنبؤ بكمية العمل من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
كفاءة المدرب	0.206	*4.182	0.000
الرغبة في التطوير الذاتي	0.240	*3.468	0.001
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.264	*2.756	0.006

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.01$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التـدريبي، تنظيم البرنامج، الأسـاليب التدريبيـة المستخدمة، انسجام المتدربين)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (33) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب (24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (26.4%) من التباين في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفرضية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطـوير الذاتي، مكان وبيئـة انعقـاد البرنـامج التـدريبي، انـسجام المتـدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنـامج) في جودة العمل.

الجدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية في جودة العمل لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

أبعاد فاعلية البرامج التدريبية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الرغبة في التطوير الذاتي	0.067	0.048	0.072	**1.413	0.158
الأساليب التدريبية المستخدمة	0.042	0.057	0.046	**0.758	0.449
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.115	0.050	0.139	*2.296	0.022
انسجام المتدربين	0.075	0.048	0.091	**1.566	0.118
موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي	0.019	0.056	0.022	**0.345	0.730
كفاءة المدرب	0.129	0.053	0.143	*2.421	0.016
تنظيم البرنامج	0.063	0.043	0.077	**1.469	0.142

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب) هي أكثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تأثيراً في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.296، 2.421) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (الرغبة في التطوير الذاتي، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) ليس لها تأثير في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في

المملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.413، 0.758، 1.566، 0.345، 1.469)، وهي قيم غير معنوية عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.05) لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية (مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير (الرغبة في التطوير الذاتي، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية.

الجدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل من خلال أبعاد فاعلية البرامج التدريبية

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
كفاءة المدرب	0.152	*4.606	0.000
مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي	0.207	*3.576	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤0.01)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية البرامج التدريبية (الأساليب المستخدمة، الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم (35) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (15.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب

(20.7%) من التباين في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

3.4 مناقشة النتائج:

1. أشارت النتائج أن فاعلية البرامج التدريبية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع. وأن بُعد انسجام المتدربين احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد تنظيم البرنامج، يليه بُعد مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، يليه بُعد كفاءة المدرب، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الأساليب التدريبية المستخدمة، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الأساليب التدريبية المستخدمة ذا مستوى متوسط، وتُفسر هذه النتيجة أن مصلحة الجمارك لم تصل بعد إلى مرحلة إتقان الأساليب التدريبية، واعتبارها الإطار المرجعي لفاعلية البرامج التدريبية. واعتمادها على الأسلوب التدريبي التقليدي والذي يطغى على تنفيذ هذه البرامج أكثر من أساليب التدريب مثل حلقات النقاش وورش العمل وأسلوب دراسة الحالة وغيرها من أساليب التدريب التي تتناسب مع طبيعة هذه البرامج، كما يلاحظ أن تصورات المتدربين تركزت على انسجام المتدربين في البرنامج التدريبي بهدف إكساب المتدربين مهارات مختلفة تمكنهم من التفاعل والإدراك الشمولي للعملية التدريبية والنظر إلى هذه العملية نظرة نظامية بحيث تؤكد على مدى التطابق والانسجام التام بين المتدربين ومساعدة المتدربين في تحليل الأفكار والمعلومات التي يستقبلونها من المدرب وذلك بهدف حل المشاكل التي يعانون منها. وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به دراسة(العطوي، 2007) والتي أشارت نتائجها أن تصورات المبحوثين لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت بدرجة مرتفعة، واتّفقت أيضاً مع دراسة(باسودان،

2006) والتي أشارت نتائجها أن تصورات لوسائل التـدريب المتبعـة جـاءت بدرجة متوسطة، واتّفقت أيضاً مع دراسة وي تي (Wei-Tao, 2006) والتـي أشارت نتائجها أن كفاءة المدرب لها ثر في عالية التدريب.

2. أشارت النتائج أن مستوى أداء العاملين وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسـة ذات مستوى مرتفع. وأن بُعد الانضباط احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد جودة العمل، يليه بُعد كمية العمل، يليه بُعد علاقة الموظف مـع الـزملاء، وفـي المرتبة الأخيرة جاء بُعد انجاز المهام، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة لجميع الأبعاد ذات مستوى مرتفع. ولعل ظهور هذا القـدر المرتفـع مـن مستوى الأداء لدى العاملين في مصلحة الجمارك تعد مؤشـراً إيجابيـاً لان الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيهـا نـوع مـن التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتـزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القـرار. وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي المؤسسة وشعورهم المستمر بولائهم للمؤسسة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهـم. وجـاءت نتائج هذه الدراسة متّفقة مع ما جاءت به دراسـة(المربـع، 2004) والتـي أشارت نتائجها أن هنالك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي، وأن أهم معوقات التطوير التنظيمي ضعف سياسات التحفيز، واتّفقت أيـضاً مع دراسة(الربيق، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن الحوافز لها تـأثير في فعالية الأداء الوظيفي، واتفّقت أيضاً مع دراسة(السويلم، 2003) والتـي أشارت نتائجها إلى أن أقل استخدامات تقويم الأداء الوظيفي تتمثل في ضعف سياسات التحفيز للعاملين. واتفّقت أيضاً مع دراسة(الشنفري، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى أداء العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان جاء بدرجة مرتفعة.

3. أشارت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين المتغيرات المـستقلة لفاعليـة البرامج التدريبية، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد يعزى ذلـك إلـى أن

فاعلية البرامج التدريبية تسهم ايجابياً في تحسين أداء العاملين، ويمكن للعاملين الاستفادة من البرامج التدريبية لتحسين إجراءات العمل المتبعة، ذلك أن الاشتراك في البرنامج كان نابعاً من الرغبة الكبيرة في تطوير مهاراتهم والحاجة لتحسين أدائهم الوظيفي، وأن اختلاف خصائص المشاركين في البرنامج يساعد في توجيه البرنامج نحو الأهداف وجود مناقشات بناءة، يسودها علاقات من الاحترام والتعاون بين المتدربين، كما أن للتدريب أثر كبير في رفع معنوية الأفراد العاملين إذا ما شعر الفرد بأن المنظمة التي يعمل فيها جادة في تقديم العون له وتساهم في تدريبه وتطويره، فإن ذلك يساهم في توطيد علاقة الفرد بالمنظمة والذي ينعكس على رفع معنوياته وتقوية روحه المعنوية تجاه عمله وتجاه المنظمة التي يعمل فيها.

4. أشارت النتائج إلى وجود أثر لأبعاد فاعلية البرامج التدريبية في الأداء الوظيفي، وإن أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تفسر(62.3%) من التباين في بُعد(الأداء الوظيفي)، وتُفسر أيضاً(47.2%) من التباين في بُعد(إنجاز المهام)، وتُفسر أيضاً(47.8%) من التباين في بُعد(الأنضباط)، وفسرت أيضاً(51.2%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الرؤساء)، كما تُفسر أيضاً(39.8%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الزملاء)، كما تُفسر أيضاً(26.7%) من التباين في بُعد(كمية العمل)، وأخيراً فسرت أبعاد فاعلية البرامج التدريبية(21.3%) من التباين في بُعد(جودة العمل). وتُفسر هذه النتيجة أن البرامج التدريبية في مصلحة الجمارك السعودية ركزت على المرتكزات الأساسية في المصلحة، من خلال التركيز على موضوعات ومحتوى هذه البرنامج، والرغبة في التطوير الذاتي، وكفاءة المدرب، وتنظيم البرنامج، والأساليب التدريبية المستخدمة، ومكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين ، مما يظهر أن مصلحة الجمارك تُعد هذه البرامج بمراحل مدروسة ومعدة مسبقاً لأهميتها في تحسين أداء العاملين.

5. أشارت النتائج أن أبعاد فاعلية البرامج التدريبية لها تأثير في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، وإن متغير

كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب(54.6%)، ودخل ثالثاً متغير تنظيم البرنامج حيث فسر مع المتغيرات السابقة(58.8%)، ودخل رابعاً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(60.4%)، ودخل خامساً متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(61.5%)، ودخل سادساً متغير انسجام المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(62%)، ودخل أخيراً متغير الأساليب التدريبية المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (62.3%) من التباين في الأداء الوظيفي كمتغير تابع. ذلك أن حرية الاختيار تشكل الدافع والمحفز لتشجيع العاملين على الطلاقة في سلوكهم كون الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع وزيادة كفاءة أداء العاملين.

6. أشارت النتائج أن أبعاد فاعلية البرامج التدريبية لها تأثير في إنجاز المهام لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، عدا متغير (انسجام المتدربين)، وإن متغير الرغبة في التطوير الذاتي قد احتل المرتبة الأولى وفسر (31.8%)، ودخل متغير كفاءة المدرب حيث فسر مع متغير الرغبة في التطوير الذاتي (40.7%)، ودخل ثالثاً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة(44.2%)، ودخل رابعاً متغير مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(45.9%)، دخل خامساً متغير تنظيم البرنامج حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(46.5%)، دخل أخيراً متغير الأساليب التدريبية المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.2%) من التباين في إنجاز المهام كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وقد يعزى ذلك أن فاعلية البرامج التدريبية تحقق من خلال الوصول إلى الأهداف المخطط لها بدقة، وهذه المتغيرات (الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، موضوعات ومحتوى

البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، الأساليب التدريبية المستخدمة، تنظيم البرنامج) والتي تعد معايير هامة للتأكد من تحقيق هذه الأهداف بهدف مساعدة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

7. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرغبة في التطوير الذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة) لها تأثير في الانضباط لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، وإن متغير تنظيم البرنامج قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (34.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير كفاءة المدرب حيث فسر مع متغير تنظيم البرنامج (43.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع المتغيرات السابقة(46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير الأساليب التدريبية المستخدمة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(47.8%) من التباين في الانضباط كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع. ذلك أن الرغبة في التطوير الذاتي مرتبط بمدى تطوير العاملين في مصلحة الجمارك لأنفسهم، فعند تطويرهم لأنفسهم سوف يحققون مستويات مرتفعة من الانجاز، وسوف يحققون متطلبات الوظيفة بدرجة اعلى خصوصاً فيما يتعلق بالانضباط الوظيفي.

8. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) لها تأثير في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، وإن متغير

كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (37.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب(45.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير انسجام المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة(49.2%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(50.9%) من التباين في العلاقة مع الرؤساء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

9. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرغبة في التطوير الذاتي، انسجام المتدربين، كفاءة المدرب) لها تأثير في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، وإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (26.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب(35.1%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغير انسجام المتدربين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.1%) من التباين في العلاقة مع الزملاء كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

10. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(الرغبة في التطوير الذاتي، كفاءة المدرب، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي) لها تأثير في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك

في المملكة العربية السعودية، وإن متغير كفاءة المدرب قد احتـل المرتبـة الأولى وفسر ما مقداره (20.6%) من التباين في المتغيـر التـابع، ودخـل متغير الرغبة في التطوير الذاتي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب(24%) من التباين في المتغير التابع، دخل أخيراً متغيـر موضـوعات ومحتـوى البرنامج التدريبي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(26.4%) مـن التباين في كمية العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، انـسجام المتـدربين) علـى اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفـسير التبـاين فـي المتغير التابع.

11. أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(مكان وبيئـة انعقـاد البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب) لها تأثير في جودة العمل كبعد من أبعـاد الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك فـي المملكـة العربيـة السعودية، وإن متغير كفاءة المدرب قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (15.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مكـان وبيئـة انعقاد البرنامج التدريبي حيث فسر مع متغير كفاءة المدرب(20.7%) مـن التباين في جودة العمل كبعد من أبعاد الأداء الوظيفي كمتغير تابع. خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيـر(الرغبـة فـي التطـوير الـذاتي، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، تنظيم البرنامج، الأساليب التدريبية المستخدمة، انسجام المتدربين) على اعتبار أنها متغيرات غير مهمة إحصائياً وضعيفة في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

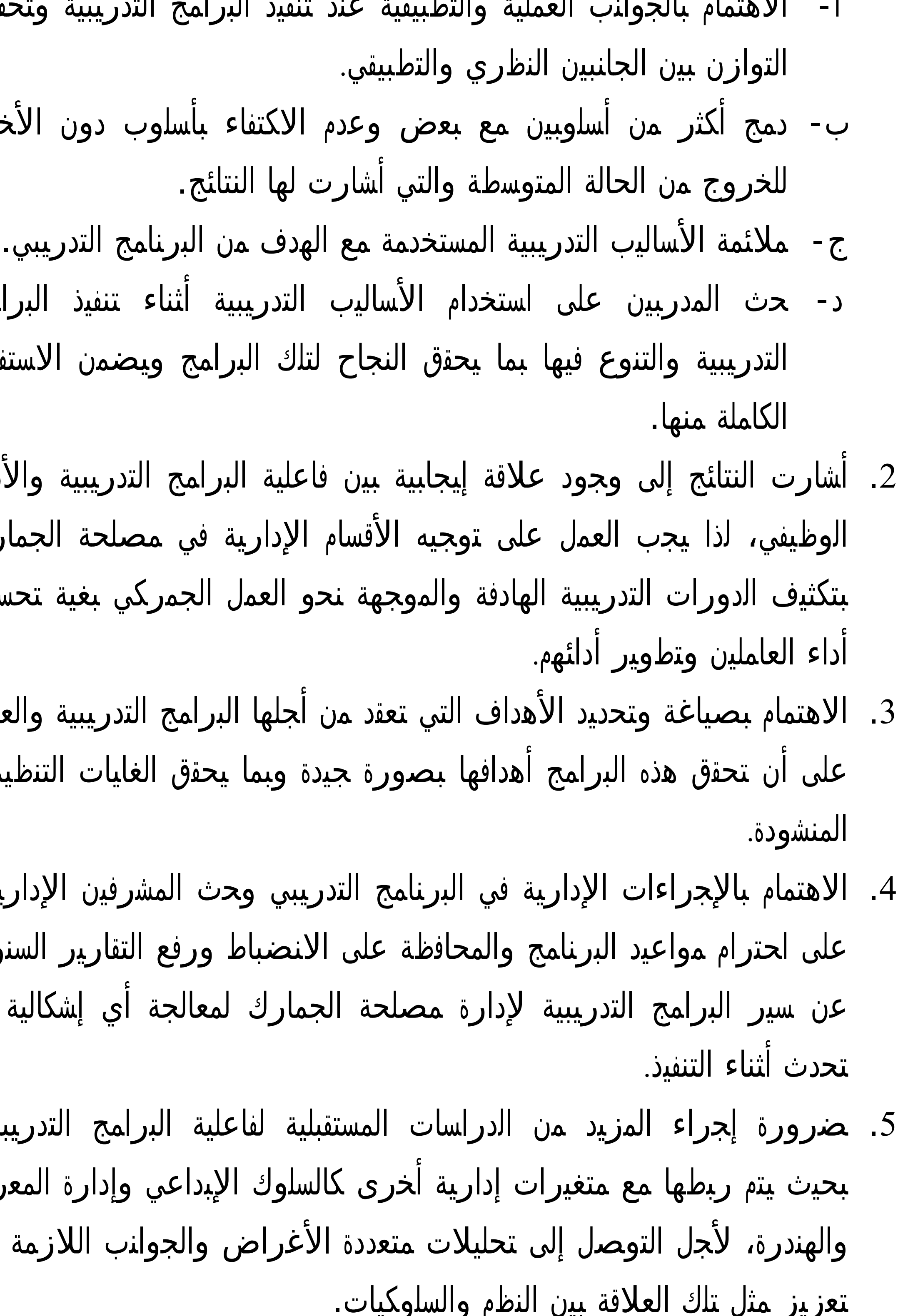
1.5 الخاتمة:

خلصت هذه الدراسة إلى أن فاعلية البرامج التدريبية (الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي (الانضباط، إنجاز المهام، كمية العمل، جودة العمل، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء)، جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية(الرغبة في التطوير الذاتي، مكان وبيئة انعقاد البرنامج التدريبي، انسجام المتدربين، موضوعات ومحتوى البرنامج التدريبي، كفاءة المدرب، تنظيم البرنامج) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية، إن أبعاد فاعلية البرامج التدريبية تفسر(62.3%) من التباين في بُعد(الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً(47.2%) من التباين في بُعد(إنجاز المهام)، وتُفسر أيضاً(47.8%) من التباين في بُعد(الانضباط)، وفسرت أبعاد فاعلية البرامج التدريبية(51.2%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الرؤساء)، كما تُفسر أيضاً(39.8%) من التباين في بُعد(العلاقة مع الزملاء)، كما تُفسر أيضاً(26.7%) من التباين في بُعد(كمية العمل)، كما تُفسر أيضاً(21.3%) من التباين في بُعد(جودة العمل).

2.5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على أن تصورات المبحوثين نحو فاعلية البرامج التدريبية كانت مرتفعة، عدا الأساليب التدريبية لذا يجب الاهتمام بممارسة معظم أساليب التدريب، من خلال الآليات التالية:



أ- الاهتمام بالجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

ب- دمج أكثر من أسلوبين مع بعض وعدم الاكتفاء بأسلوب دون الأخر، للخروج من الحالة المتوسطة والتي أشارت لها النتائج.

ج- ملائمة الأساليب التدريبية المستخدمة مع الهدف من البرنامج التدريبي.

د- حث المدربين على استخدام الأساليب التدريبية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية والتنوع فيها بما يحقق النجاح لتلك البرامج ويضمن الاستفادة الكاملة منها.

2. أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي، لذا يجب العمل على توجيه الأقسام الإدارية في مصلحة الجمارك بتكثيف الدورات التدريبية الهادفة والموجهة نحو العمل الجمركي بغية تحسين أداء العاملين وتطوير أدائهم.

3. الاهتمام بصياغة وتحديد الأهداف التي تعقد من أجلها البرامج التدريبية والعمل على أن تحقق هذه البرامج أهدافها بصورة جيدة وبما يحقق الغايات التنظيمية المنشودة.

4. الاهتمام بالإجراءات الإدارية في البرنامج التدريبي وحث المشرفين الإداريين على احترام مواعيد البرنامج والمحافظة على الانضباط ورفع التقارير السنوية عن سير البرامج التدريبية لإدارة مصلحة الجمارك لمعالجة أي إشكالية قد تحدث أثناء التنفيذ.

5. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لفاعلية البرامج التدريبية، بحيث يتم ربطها مع متغيرات إدارية أخرى كالسلوك الإبداعي وإدارة المعرفة والهندرة، لأجل التوصل إلى تحليلات متعددة الأغراض والجوانب اللازمة في تعزيز مثل تلك العلاقة بين النظم والسلوكيات.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو شيخة، نـادر أحمـد (2000).**إدارة المـوارد البـشرية**. دار الـصفا للنـشر والتوزيع:عمان.

آل نمشه، علي عبيد محمد(2001) **أثر برامج التدريب على أداء المتـدربين فـي المعاهد الأمنية: دراسة تطبيقية في معهد حرس الحدود بالريـاض**، رسـالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

باسودان، عمر بن محمد(2006) وسائل التدريب الحديثة ودورها في تطـوير أداء المهندسين في دول الخليج العربي، **رسالة التربية وعلم النفس**، العـدد (25)، ص ص 1-18.

باكال، روبرت (1999). **تقييم الأداء**، ترجمة:موسى يونس، بيت الأفكار الدولية.

بدوي، أحمد زكي (1994). **معجم مصطلحات العلوم الإداريـة**، ط2، القـاهرة:دار الكتاب المصري.

برهوم أديب، زاهر بسام، السليمان وائل (2007) أثر التدريب على تحسين جـودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي:دراسة تطبيقيـة علـى مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية-سلسلة العلوم الاقتـصادية والقانونيـة**، المجلـد (29) العـدد (2)، ص203- 221.

البسيوني، مصطفى عاصم,(1993) "تقييم الخطة التدريبيـة لمـوظفي الأجهـزة الحكومية بمعهد الإدارة العامة عن عام 1991م، **الإداري**، العدد54، ص 34-58، عُمان.

حرب، سعيد"محمد سعيد"محمود، (2004). **العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين الأداء في الجامعات الرسمية والخاصة في الأردن**. رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

حسين، عبد الفتاح دياب.(2003) **دور التدريب في تطوير العمل الإداري**، سلـسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية.مطبعة النيل: الجيزة، مصر.

حسين، عبد الفتاح ذياب(1997) **إدارة الموارد البشرية، مدخل متكامل**، دار النهضة العربية، القاهرة.

الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي (2002).أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضـى الوظيفي: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظّفين الحكوميين، **مجلـة مؤتـه للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعيـة**، جامعة مؤتـة، م (17)،ع (2)،165-200.

الحوامده، نضال صالح(2004) "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية؛ في الوزارات الخدمية الأردنية، **مجلة جامعة الملك سعود**، م15، العلوم الإدارية،1، ص ص61-99.

الخزامى، عبد الحكيم. (1999). **تكنولوجيا الأداء مـن التقيـيم إلـى التحـسين**، القاهرة: مكتبة ابن سينا.

الخطيب، أحمد والخطيب، رداح، (2004)، **اتجاهات حديثة في التدريب**، الطبعـة الثالثة، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.

الخاف، عبد العزيز بن موسى(1997)، حول ثالوث التمييز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، **مجلة الإدارة العامة**، العدد الأول، المجلد 37، ص67- 83.

خميس، توفيق محمـد احمـد (1992)، **تقيـيم الأداء الإداري لمـديري الإدارات المتوسطة بديوان وزارة التربية بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر مـديري العموم بالوزارة ومديري الإدارات أنفسهم**، رسالة ماجستير غيـر منـشورة، جامعة اليرموك.

الخولانى، محمد عبد الولي حق (2005) **أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية – دراسة تطبيقية بالجهاز الادارى للدولة**، الجمهورية اليمنيه، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، السودان

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف (2001).**تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأسـاليب القياس والنماذج**، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.

الدخيل، خالد بن إبراهيم(2003) **تقويم مناهج التدريب لمكافحة المخدرات بكلية الملك فهد الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

درة، عبد الباري إبراهيم (2003). **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظّمات**، القاهرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإدارية.

درة، عبد الباري، والصباغ، زهير.(1986). **إدارة القوى البشرية، منحى نظمي**، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع.

ديل، مارجريت وإيلز، بول. (2002). **تقييم مهارات الإدارة**، (ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

الربيق، محمد بن إبراهيم محمد (2004) **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ساعاتي، أمين، (1998) **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر العربي، القاهرة.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

السويلم، سامي بن عبدالرحمن(2003) **مجالات استخدام تقويم الأداء في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شاويش، مصطفى نجيب (1996) **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، دار الشروق، (عمان).

الشريدة، هيام والفاعوري، رفعت. (1994). **تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك حول البرامج التدريبية التي التحقوا بها**، مجلد مستخلصات المؤتمر، عرض في الجلسة الخاصة لليوم الثالث من أيام المؤتمر العلمي، كلية التربية بعنوان التقويم التربوي وعلاقته بتحسين مخرجات التعليم والتعلم 3-5 مايو، جامعة البحرين.

الشريدة، هيام. (1994). الاحتياجات التدريبية للعـاملين الإداريـين فـي جامعـة اليرموك، **مجلة دراسات تربوية**، المجلد التاسع، الجزء (61)، ميدان التحرير، القاهرة، ص ص 245-279.

الشريف، خالد عبدالرحيم(2004) **الأنماط القياديـة وعلاقتهـا بـالأداء الـوظيفي للعاملين بإمارة مكة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نـايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

شريف، غانم سعيد، وسلطان حنان عيسى(2001) **الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية،** دار العلوم للطباعة والنشر، ط2، الريـاض، المملكـة العربية السعودية.

الشعشعي، علي بن سهيل (2005) " **تحديد الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس في محافظـة ظفـار بـسلطنة عُمان، رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة مؤتة، الكـرك، المملكـة الأردنيـة الهاشمية.

الشعلان، فهد أحمد(1995) نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، **المجلـة العربيـة للدراسات الأمنية،** العربية، ط1، أكاديمية نـايف العربيـة للعلـوم الأمنيـة، الرياض.

الشملاني، عيد عبدا عبيد(2003) **أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين: دراسة ميدانية على مركز التدريب الإدارية في الاتصالات السعودية بالرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الشنفري، محمد بن مسلّم سعيد(2007) **أثر الالتزام قـيم العدالـة التنظيميـة فـي تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عُمان،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

شيبان، أمة اللطيف.(1995). **واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكوميـة بـسلطة عمان،** الإداري (60)، ص 125-170.

الصيرفي، محمد(2005).**السلوك التنظيمي،** ط 1، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

الطراونة، محمد، (2002)، **إدارة الوقت والأداء الوظيفي،** مجلة الدراسات للعلوم الإنسانية، مجلد (17)، العدد (1)، ص ص 54-79.

طرخان, عبد المنعم أحمد(1993), **أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة في مدارس الوكالة في الأردن على تطوير البنى المفاهيمية الإدارية والإشرافية لديهم,** رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, ص 49- 58.

الطعاني، حسن، (2002)، **التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها،** دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عاشور، احمد صقر (1990)؛ **السلوك الإنساني في المنظمات،** الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

عباس، سهيلة، و علي، حسين. (1999). **إدارة الموارد البشرية** ط1 عمان: دار وائل للنشر.

عبد ا ، محمد(2002). اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقييم الأداء، **مجلة جامعة الملك سعود،** العلوم الإدارية عدد (1)، مجلد 14، ص48-67.

عبد المحسن، توفيق محمد(2002). **تقييم الأداء، مداخل جديدة لعالم جديد،** دار الفكر العربي، دار النهضة العربية.

العبدالقادر، عبدا بن محمد(2006) **فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير،** رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العديلي، ناصر (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلّي مقارن)،** الرياض، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف،عبد المعطي (2000) **التدريب وتنمية الموارد البشرية، الأسس والعمليات،** دار زهران للنشر والتوزيع، عمان

العطوي، صالح محمد(2007) **أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عليمات، محمود(1999) **الاتجاهات الحديثة في التعلـيم والتـدريب والإدارة**. دار الخواجا، عمان.

العميان، محمود سلمان (2004). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

العواملة، نائل عبدالحافظ (1993)، نطاق الإشراف في المؤسسات الأردنية، دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، الرياض: **مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية**، مجلد (5)، عدد(1)، ص ص 38-56.

الغامدي، عبدا محمد جبار(2002) **أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام: دراسة تطبيقية على الضباط والأفراد العاملين بإدارات شؤون الإمداد والتموين بالمنطقة الوسطى والغربية**، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الفارس، سليمان خليل(1996) السياسات الإدارية العامة لتنمية المـوارد البـشرية، **مجلة البحوث الاقتصادية**، المجلد السابع، العدد الأول والثاني، ص ص 105-127.

القبلان، يوسف محمد(1991), **أسس التدريب الإداري**, دار عالم الكتب, الرياض.

الكايد، زهير (1997) **استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التـدريبي فـي تنمية الموارد البشرية بالجهاز الحكومي الأردني**، آفاق جديدة للتنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية،(عمان).

اللحيد، عبد المحسن (1997) **تقييم البرامج التدريبية، آفاق جديـدة فـي التنميـة البشرية**، إدارة العملية التدريبية، عمان.

المبيضين، عقلة محمـد،(2001) **التـدريب الإداري الموجـه بـالأداء**، القـاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تسلسل رقم (365)، القاهرة.

المحاسنه، أحمد عبدالرحيم (2004) "**تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الـوطني للتـدريب،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المريع، صالح بين سعيد (2004) "**التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مرعي، محمد مرعي(2001) **دليل التدريب في المؤسسات والإدارات**. سلسلة رضا للمعلومات، دار الرضا، دمشق، سوريا.

المسعودي، مسلم بن سلمان(2007) **مدى فاعلية البرنامج التدريبي لدورة مـديري المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم ووكلائهـم بالمنطقـة الـشمالية الغربية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة مؤتة، الأردن.

مصطفى، إبراهيم والزيـات، أحمـد وعبـد القـادر، حامـد والنجـار، محمـد (1960).**المعجم الوسيط،** ج1، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.

المطيري، حمد بن سلطان بن عادي(2003) **معوقات التـدريب الإداري للقيـادات العسكري، دراسة مسحية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام مـن القيـادات العسكرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة نـايف للعلـوم الأمنيـة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

النجار، نبيل حسين وراغب، مدحت مـصطفى(1992) **إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسانية**، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع.

نصر ا ، حنا(2001)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

نور ا ، كمال.(1992) **إدارة الموارد البشرية. سلسلة دليل القائـد الإداري (3)،** الطبعة الأولى، دار طلاس، دمشق، سورية.

هلال، محمد عبد الغني(2002) **دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب**، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهيتي، خالد. (2000). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي** ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

ياغي، محمد، (2003)، **التدريب بين النظرية والتطبيق**، ط3، مركز أحمد ياسـين الفني، عمان، الأردن.

اليامي، أحمد مدواس،(2001)، التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء: دراسـة ميدانيـة" **دوريـة الإدارة العامة**، 40، ع4، ص 641-682.

ب. المراجع الأجنبية:

Al- Adham, Nora Ezzat, (2006). **The fleet of communication. Task-Based instruction on the development or basic stage students oral communication skills in Jordan**.

Bavon, S. (1995). “Innovations in performance measurement systems: A comparative perspective”. **International Journal of Public Administration**, 18(2), pp. 491 – 519.

Bennett, B(1987) "**The Effectiveness of Staff Development Training Practices: A meta Analysis**" Unpublished P.H.D, Thesis, University of Oregon.

Birdthistle , Naomi (2006) Training and learning strategies of family businesses: an Irish case, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 30 Issue: 7 Page: 550 – 568

Brian P. Mathews, Akiko Ueno, Zulema Lopez Periera, Graca Silva, Tauno Kekal, Mikko Repka(2001) Quality training: findings from a European survey, **The TQM Magazine**, Volume: 13 Issue: 1 Page: 61 – 71

Charles Tennant, Mahithorn Boonkrong, Paul A.B. Roberts (2002) The design of a training programme measurement model, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 26 Issue: 5 Page: 230 – 240.

Cristina Mele, Colurcio Maria (2006) The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Volume: 23 Issue: 5 pp: 464 - 489

Darryl Gauld, & Miller Peter (2005) The qualifications and competencies held by effective workplace trainers, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28, Issue: 1, Page:8 – 22.

Dessler, G. (1986). **Organization Theory: Intrgrating Structure and behavior**. Englewood cliffs ,NJ: prentice -Hall, Inc.

Durham, C.C., Knight, D., Locke, E.A. (1997), "Effects of leader role, team-set goal difficulty, efficacy, and tactics on team effectiveness", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 72 pp.203-31.

Erthal, Margaret J(1993) **Management Training Program Evaluation: Evaluation Method, Use of Result and Perceived Barriers**", Unpublished P.D.H, Thesis , Southern "Illinois University.

Gomez Mejia, Mejia L. R, Balkin, D. B; Cardy, R. L(2001)**Managing Human Resources**, 3rded , New Jersey.

Greassley, Kay. (2005): Employee Perceptions of Training. **Employee Relations**, Vol 27, No. 4. pp. 354-368. Emerlad Group Publishing.

Grote, D. (2002). **The performance appraisal**, NewYork, NY: AMACOM

Kennedy, D. (1995). **Another century's end, another revolution for higher education**. Change, 27, 8-15.

Lawson, T. Havrison, J. K. (1999). Individual action planning in Intel teacher training: empowerment or discipline British forward of sociology of education, rout ledge, **part of the Taylor formic group, linemen so number** 1, pp. 89-105 (7).

Marcel R. van der Klink, Jan N. Streumer (2006) Effectiveness of on-the-job training, **Journal of European Industrial Training** , Volume: 26 Issue: 2/3/4 Page: 196 – 199.

McCalman. J. and Buchanan. D. A. (1992). High Performance Work Systems. The need for Transition Management, International **Journal of Product Management** 10, 10-25.

Mintzberg, H. (1979). **The Structuring of Organizations Englewood Cliffs**, N.J.: prentice-Hall, Inc.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment**, Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.

Naquin, Sharon S.& Holton. Elwood F,(2002)" The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Throug Training", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 13, No. 4, P P 357-372.

Robbins, Stephins(2001), **Organization Theory: Structure , Design and Applications**, 3rd Edition, Engle wood Cliffs: New Jersey: Prentice – Hall , Inc, P. 439 –440.

Robinson Dana Gnaines(1989) **Training for Impact. San Francisco, California**: Jossey – Bass Inc.

Scott Williams (2001) Increasing employees' creativity by training their managers,: **Industrial and Commercial Training**, Volume: 33 Issue: 2 Page: 63 – 68.

Scott Williams(2001) Increasing employees' creativity by training their managers, **Industrial and Commercial Training**, Volume: 33 Issue: 2 Page: 63 – 68.

Shen Jie, Roger Darby(2006) Training and management development in Chinese multinational enterprises Employee Relations, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28 Issue: 4 Page: 342 – 362.

Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and teachers' extra-role behavior. **Teaching and Teacher Education**, 16, 649-659.

Steers. Richard. M. (1989) **Introduction to Organizational Behavior**, 4ed (New York) Harper Collins publishers inc.

Szilagyi, A. D. , & Wallace Jr. , M. J. (1990). **Organizational behavior and performance** (5th Ed.). New York: HarperCollins.

Tapinos, E; Dyson, R.G.; Meadows, M (2005)The impact of performance measurement in strategic planning: **International Journal of Productivity and Performance Management**, Volume 54, Numbers 5-6.

Taylor, M. Susan, Kay B. Tracy, Monika K. Renard,J. Kline Harrison and Stephen J. Caroll(1995). Due Process in Performance Appraisal: A Quasi Experiment in Procedural Justice. **Administrative Science Quarterly**, Vol. (40) No. (3).

Ubom, I. U. (2001). **Value orientations, needs satisfaction and job performance of public servants in Akwa Ibom State**. A Ph. D. dissertation, University of Calabar, Calabar – Nigeria.

Vecchio, Robert, P.(1991) **Organizational Behavior**, 2nd Edition, The Dryden Press, NY.

Wei-Tao Tai(2006) Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, **Personnel Review**, Volume: 35, Issue: 1, Page: 51 - 65

Yunxia Zhu (2004) Intercultural training for organizations: The synergistic approach, **Development and Learning in Organizations**, Volume: 18 Issue: 1 Page: 9 – 11

Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Training Processes. **British Journal of Management**, 13 (Special Issue), S61-S74.

الملحق(أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

ملحق(أ)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم ا الرحمن الرحيم

أخوتي أخواني الأفاضل

السلام عليكم ورحمة ا وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على مدى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة وسوف لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي وستعامل بسرية تامة، آملاً تعاونكم في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

أخوكم الباحث

عبدا سويلم العطوي

ماجستير إدارة عامة - جامعة مؤتة - الأردن

الجزء الأول: المعلومات العامة

العمر :	30 سنة فأقل ☐	31-40 سنة ☐
	41-50 سنة ☐	51 سنة فأكثر ☐
النوع الاجتماعي :	ذكر ☐	أنثى ☐
الحالة الاجتماعية:	متزوج ☐	أعزب ☐
المستوى الوظيفي:	مدير ☐	مساعد مدير ☐
	رئيس قسم ☐	موظف ☐
الخبرة:	5 سنوات فأقل ☐	6-10 سنوات ☐
	11-15 سنة ☐	16 سنة فأكثر ☐
المؤهل العلمي:	ثانوية فأقل ☐	دبلوم متوسط ☐
	بكالوريوس ☐	دراسات عليا ☐

الجزء الثاني : يتكون من مجموعة من الفقرات ، صممت لقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (×) عند الفقرة التي تعبر عن رأيك.

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.1	إشتركت في البرنامج التدريبي بـسبب إيمـاني الفعلـي بالفائدة المتوخاة منه.					
.2	يوجد لدي رغبة كبيرة في الاشتراك بالبرنامج التدريبي لتطوير ذاتي					
.3	توفر الحوافز المقدمة للاشتراك بالبرنامج التـدريبي زاد من دافعيتي للالتحاق به.					
.4	شعوري بأن هنالك جوانب في حياتي العملية تحتاج إلى نوع من التحسين دفعني للاشتراك في البرنامج التدريبي					
.5	تتصف الأساليب المستخدمة في التدريب بأنها فعالة فـي إيصال المعلومات للمتدربين.					
.6	تم استخدام أساليب تدريبية متعددة تتلاءم مع موضوعات البرنامج التدريبي					
.7	ساعدت الأساليب التدريبية فـي عـرض موضـوعات البرنامج التدريبي بطريقة واضحة.					
.8	أن الوسائل التدريبية التي أحتاج لهـا البرنـامج كانـت متوفرة بشكل جيدة.					
.9	استخدمت الوسائل التدريبية من قبـل المـدرب بـشكل فاعل.					
.10	يتوفر في قاعات التدريب كافة التسهيلات اللازمة للعملية التدريبية مثل(سعة القاعة، والإنارة الجيـدة، والتهويـة، والمقاعد المناسبة)					
.11	لم يكن هنالك ضوضاء داخل أو خارج قاعات التـدريب تؤثر على التركيز.					
.12	كانت عملية الذهاب والعودة لقاعة التدريب ميسرة.					
.13	يوجد مكتبة في قاعة التدريب سـاعدتني علـى تفهـم المواضيع التي احتواها البرنامج التدريبي.					
.14	كان هنالك علاقات من الاحترام والتعاون بين المتدربين.					
.15	اختلاف خصائص المشاركين في البرنامج يـساعد فـي توجيه البرنامج نحو الأهداف.					
.16	اختلاف المشاركين في البرنامج من حيث المجال الـذي يعمل فيه أدى إلى وجود مناقشات بناءة.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.17	الاختلاف في التخصصات العلمية للمشاركين في البرنامج لا يؤدي إلى ضياع الوقت.					
.18	اتسمت موضوعات البرنامج التدريبي بالوضوح.					
.19	تنسجم موضوعات البرنامج التدريبي مع أهدافه.					
.20	غطت موضوعات البرنامج التدريبي مختلف احتياجاتي التدريبية					
.21	يوجد تواصل منطقي واضح في تسلسل موضوعات البرنامج التدريبي.					
.22	كان هنالك تنوع في موضوعات البرنامج التدريبي ساهمت في تذليل مصاعبي في العمل.					
.23	ساعدتني موضوعات البرنامج التدريبي على التفكير الإبداعي والتحليل العلمي.					
.24	يتمتع المدربون القائمون على البرامج التدريبية بمهارات جيدة.					
.25	درجة التمكن من موضوعات البرنامج بالنسبة للمدربين كانت واضحة.					
.26	يتمتع المدربون بتخصصات وخبرات تتناسب مع أهداف البرنامج.					
.27	أظهر المدربون قدرات عالية في استخدام طرق وأساليب التدريب.					
.28	يتمتع المدربون بقدرة عالية على إدارة الوقت.					
.29	أظهر المدربون قدرات عالية في إثارة المشاركة والرد على الأسئلة.					
.30	تم إختيار مدربون يعملون في قطاعات ذات صلة مباشرة بموضوعات البرنامج التدريبي.					
.31	يتم الاعداد للبرنامج التدريبي بشكل جيد					
.32	وقت إنعقاد البرنامج التدريبي مناسب					
.33	عدد الساعات المخصصة لتغطية موضوعات البرنامج التدريبي تعد كافية					
.34	حقق البرنامج التدريبي الأهداف التي عقد من أجلها					
.35	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.36	يتوفر لدى منظمتي وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
.37	تُطور منظمتي الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.					
.38	تتابع الإدارة في منظمتي بصورة مباشرة مدى التزام العاملين بالأنظمة والتعليمات.					
.39	يتوفر في منظمتي أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.					
.40	تعاقب منظمتي الموظف الذي يخالف الأنظمة والتعليمات.					
.41	التزم بأساليب العمل المقررة في أداء وظيفتي.					
.42	أشعر بأنني أعمل بروح القوانين والأنظمة في منظمتي.					
.43	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في منظمتي.					
.44	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.					
.45	نوعية العمل الذي أنجزه وفق ما هو مخطط.					
.46	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.					
.47	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.					
.48	اتلقى بانتظام معلومات مرتدة من رئيسي حول العمل الذي أقوم به.					
.49	يعمل رئيسي على توفير المناخ الذي يشجع على تحسين الأداء في المنظمة.					
.50	يؤيد رئيسي تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتحسين الأداء في المنظمة.					
.51	يسمح رئيسي في تبني حلول غير مألوفة عند التعامل مع مشكلات العمل.					
.52	هنالك تبادل للمعلومات بين القادة والافراد فيما يتعلق بحيثيات العمل في المنظمة.					
.53	يتبع المدير الاسلوب التقليدي في أتخاذ قراراته الادارية[1].					

[1] تم عكس الإجابة بحيث أصبح الرقم (5) لا تنبطق أبداً والرقم (1) تنطبق دائماً .

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.54	تتسم العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين في المنظمة بالثقة و بالاحترام المتبادل.					
.55	يساعدالجو السائد في العمل على توليـد أفكـار جديـدة ويعمل على تحفيزها.					
.56	يحدد الافراد العاملون دور كل واحد منهم في المجموعة التى ينتمي اليها في مجال العمل.					
.57	تسود علاقة الثقة والاحترام والتعـاون بـين الافـراد العاملين في منظمتي .					
.58	يؤمن العاملون في منظمتي بأهمية العمل الجماعي .					
.59	علاقتي بزملائي في العمل علاقة طيبة وحسنة.					
.60	كمية العمل المطلوبة تتناسب مع قدراتي الأدائية.					
.61	يتقبل العاملين دائماً أي عمل مطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها.					
.62	يتقبل العاملين دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم في المنظمة التي يعملون بها.					
.63	إن أداء العاملين في المنظمة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .					
.64	يحرص العاملين في منظمتي على أداء العمل بدقة					
.65	يحرص العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة.					
.66	ادى العاملين الاستعداد لمواكبة التحولات في طرق القيام بالعمل.					
.67	يتوفر للعاملين فرص المبادأة لحفز إبداعاتهم.					
.68	تشتمل الرسالة التي تتبناها المؤسـسة علـى المبـادئ الأساسية لجودة العمل.					
.69	الجودة العالية في العمل هي إحدى المقومات الأساسية للتميز.					
.70	تُعد جودة العمل إحدى الأهداف الأساسية التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها.					
.71	يرتكز نجاح الأعمال في المؤسسة على الجودة العالية لأداء العمل.					
.72	تُعد الجودة من المؤشرات الأساسية لتقويم الأداء.					

الرقم	العبارة	تنطبق دائماً	ينطبق غالباً	ينطبق أحياناً	ينطبق نادراً	لا تنطبق أبداً
.73	تتم متابعة التحسينات والتطورات في أداء العمل من اجل الاستفادة منها					
.74	يوجد نظام لمكافأة العاملين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية وابتكارية.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

.1	الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	جامعة مؤتة
.2	الدكتور سامر البشابشة	جامعة مؤتة
.3	الدكتور علي الزعبي	جامعة مؤتة
.4	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤتة
.5	الدكتور محمد الحراحشة	جامعة مؤتة
.6	الدكتور محمد أمين القضاة	جامعة مؤتة
.7	الدكتور ملوح الخريشا	جامعة مؤتة
.8	الدكتور محمد عواد	جامعة مؤتة
.9	الدكتور فيصل الشواوره	جامعة مؤتة
.10	الدكتور حسن الطعاني	جامعة مؤتة
.11	الدكتور سالم المعايطة	الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

معلومات شخصية

الاسم : عبدا سويلم العطوي

الكلية : إدارة الأعمال

التخصص: إدارة عامة

العنوان: أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العـاملين فـي مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية

الهاتف: 00966554473896

البريد الإلكتروني : n.m.y.a@hotmil.com